

TARTU ÜLIKOOL
Majandusteaduskond

Kadri Saarepuu

**TÖÖKORRALDUSE ERIPÄRAD ERI PIIRKONDADES
PAIKNEMISE KORRAL:
HARIDUS- JA TEADUSMINISTEERIUMI NÄIDE**

Juhendaja: teadur Eneli Kindsiko

Tartu 2016

Soovitan suunata kaitsmisele

(juhendaja allkiri)

Kaitsmisele lubatud " "..... 2016. a

Olen koostanud töö iseseisvalt. Kõik töö koostamisel kasutatud teiste autorite tööd, põhimõttelised seisukohad, kirjandusallikatest ja mujalt pärinevad andmed on viidatud.

.....

(töö autori allkiri)

SISUKORD

Sissejuhatus	4
1. Paiknemine kui avaliku sektori organisatsiooni töökorraldust mõjutav tegur	7
1.1. Avaliku sektori organisatsiooni eripärad	7
1.2. Asukoha ja paiknemise mõju avaliku sektori organisatsioonile	14
2. HTMi paiknemisest tekkinud töökorralduslikud eripärad	22
2.1. Ülevaade metoodikast ja uurimisprotsessist	22
2.2. HTMi töökorralduse eripärad sisedokumentide alusel	28
2.3. HTMi töötajate hinnangud töökorraldusele	34
Kokkuvõte	46
Viidatud allikad	50
Lisad	57
Lisa 1. Sisedokumentide tutvustus	57
Lisa 2. Intervjuuplaan	59
Lisa 3. Intervjuuküsimuste teoreetilised lähtekohad	61
Lisa 4. Tekstianalüüsi näidis	63
Lisa 5. Küsimus nr 3 kodeeritud vastused	64
Lisa 6. Küsimus nr 4 vastuste koondtabel	68
Summary	70

SISSEJUHATUS

Aastate jooksul on ikka ja jälle tõstatunud küsimus, kas riigivalitsemine ei ole Eestis muutunud liiga pealinnakeskseks. Toomaks teisi Eesti regioone riigivalitsemisele lähemale on ühe võimalusena välja pakutud ministeeriumite või teiste riigiasutuste ümberasustamist väljapoole Tallinnat. Näiteks 2013. aasta alguses tegi toonane põllumajandusminister Helir-Valdor Seeder ettepanku kolida 13 riigiasutust Tallinnast ära (Ojamaa 2013).

Kuna aga nii Vabariigi Valitsus kui ka Riigikogu töötavad Tallinnas, on praktiliselt võimatu välistada teatavaid töökohustusi ning koosolekuid, mida tuleb pidada just pealinnas. Seega tähendaks näiteks ministeeriumi kolimine mõnda teise Eesti linna praktikas organisatsiooni lõhestamist mitme erineva asukoha vahel. Kuigi riigiasutuste viimine Tallinnast teistesse Eesti piirkondadesse on ideena mitmel korral välja pakutud, ei ole siiani välja toodud, milliseid organisatsioonikäitumuslikke ja töökorralduslikke probleeme võib selline territoriaalne lahutamine kaasa tuua.

Antud bakalaureusetöö keskmes on seega kaks olulisemat mõistet: organisatsiooni paiknemine ja avaliku sektori organisatsioon. Organisatsiooni paiknemine (ingl *k location*) väljendab organisatsiooni füüsilist geograafilist asukohta, kus tegutsetakse. Paralleelselt paiknemisega kasutatakse antud töös sünonüümina ka mõistet organisatsiooni asukoht. Käesoleva töö fookuses on organisatsioonid, mis asuvad korraga mitmes erinevas asukohas, organisatsiooni liikmete vahel on igapäevaselt geograafiline distant. Avaliku sektori organisatsiooni mõiste on selgitatud võrreldes avaliku sektori organisatsiooni era- ning mittetulundussektori organisatsioonidega. Täpsemalt on sellega tegeletud käesoleva töö esimeses peatükis.

Bakalaureusetöö eesmärgiks on välja selgitada, kuidas mõjutab avaliku sektori organisatsiooni toimimist/juhtimist/töökorraldust korraga mitmes erinevas asukohas paiknemine. Uuring viiakse läbi Haridus- ja Teadusministeeriumi (edaspidi lühendatult

HTM) baasil, sest tegu on ainsa ministeeriumiga, mis asub korraga kahes erinevas linnas. Töö tulemuseks on kirjeldav ülevaade erinevatest teguritest, millega peab silmitsi seisma samaaegselt mitmes erinevas linnas asuv avaliku sektori organisatsioon.

Tulemuseni jõudmiseks on püstitatud järgmised uurimisülesanded:

1. kirjeldada avaliku sektori organisatsioonide eripärasid,
2. koostada ülevaade füüsilise paiknemise kui organisatsiooni mõjutava teguri varasemast uurimisest ja teoreetilistest seisukohtadest,
3. analüüsida avaliku sektori organisatsiooni paiknemisest tulenevaid võimalikke mõjusid,
4. koostada ülevaade HTMi töökorralduslikest dokumentidest,
5. selgitada välja HTMi töötajate hinnangud ja seisukohad kahes eri linnas paiknemise osas.

Bakalaureusetöö jaguneb kaheks sisupeatükiks. Esimeses, teoreetilises osas tuginetakse varasemalt läbiviidud uuringutele ja teistele allikatele, et selgitada paiknemise/asukoha mõju organisatsioonile. Tuuakse välja, millised on avaliku sektori organisatsiooni eripärad võrreldes era- ja kolmanda sektori organisatsioonidega ning seejärel analüüsitakse paiknemise/asukohta potentsiaalset mõju just avaliku sektori organisatsiooni kontekstist lähtuvalt. Teine, empiiriline osa jaguneb omakorda kaheks. Esmalt analüüsitakse HTMi sisedokumente ning kirjeldatakse töökorralduslikke protsesse ning dokumentidest välja tulnud töökorralduslikke eripärasid. Seejärel uuritakse ministeeriumi teenistujate hinnanguid ja seisukohti selle osas, kuidas ministeeriumi kahes erinevas asukohas paiknemine on mõjutanud töökorraldust.

Kuna bakalaureusetööga soovitakse eelkõige mõista ja seletada korraga mitmes erinevas asukohas paikneva organisatsiooni töökorraldust mõjutavaid tegureid, rõhk on arusaamisel ja fookus vastaja vaatenurgal, siis on töö üles ehitatud kvalitatiivsest juhtumiuuringu (ingl k *case study*) metoodikast lähtuvalt. Juhtumiuuringu metoodika on valitud, sest HTM on ainus mitmes eri piirkonnas tegutsev ministeerium, st unikaalne juhtum. Seda reaalelulist unikaalset juhtumit abstraherides ja analüüsides on aga tehtud üldistusi ja ettepanekuid ka teiste avaliku sektori organisatsioonide potentsiaalse tulevase eri piirkondadesse kolimise kohta.

Andmekogumise meetoditena kasutati dokumendianalüüsi ja poolstruktureeritud intervjuud. Dokumendianalüüs viidi läbi enne intervjuu küsimuste väljatöötamist, et vajadusel juba kogutud infot intervjuude käigus täiendada või täpsustada. Nimetatud meetodid valiti seetõttu, sest need võimaldavad kõige paremal viisil välja tuua töökorralduslikud eripärad, mis on ministeeriumis tekkinud – asutuse sisedokumendid kirjeldavad üldisel tasandil töökorralduse toimimist ning intervjuudega on võimalik koguda põhjalikumalt ja täpsustatud teavet. Kuna eri piirkondades paiknemise mõju on eelnevalt suhtelist vähe uuritud, siis on raske ette näha tulemuste suunda ning seetõttu on eelistatud just suulist intervjuud kirjalikule küsimustikule.

Andmeanalüüsi meetodina on kasutatud kvalitatiivset sisuanalüüsi, st dokumentide läbitöötamisel ning intervjuude käigus saadud andmed on kodeeritud, seejärel on moodustatud sarnasuse alusel kategooriad, mida on omakorda veel liidetud ning üldistatud.

Bakalaureusetöö valmimisele aitasid kaasa haridusministeeriumi erinevad teenistujad. Suur tänu kantslerile, juhtkonna referendile ja personalijuhile, kes võimaldasid ligipääsu erinevatele dokumentidele ning abistasid neis orienteerumisel. Samuti suur tänu kõigile intervjuueeritavatele, kes leidsid võimaluse oma hinnangute ja seisukohtadega töö valmimisele kaasa aidata.

Märksõnad: avalik sektor, ministeerium, kaugtöö, asukoht.

1. PAIKNEMINE KUI AVALIKU SEKTORI ORGANISATSIOONI TÖÖKORRALDUST MÕJUTAV TEGUR

1.1. Avaliku sektori organisatsiooni eripärad

Järgnevalt on erinevate kirjandusallikate baasil selgitatud avaliku sektori mõistet ning võrreldud avaliku sektori organisatsioone ülejäänud kahe sektori organisatsioonidega, et tuua välja avaliku sektori organisatsioone iseloomustavad eripärad.

Ühiskond jagatakse tinglikult kolme erinevasse sektorisse – esimene ehk avalik sektor (ingl k *public sector*), teine ehk äri- ehk erasektor (*private sector*) ning kolmas ehk mittetulundussektor (*third sector*). Antud bakalaureusetöö fookuses on esimesse ehk avalikku sektorisse kuuluvad organisatsioonid. Kõigi kolme sektori puhul on võimalik välja tuua mitmeid erinevaid definitsioone, mis on esitatud vastavalt uuritavale spetsiifikale. Mida rohkem on aga definitsioone, seda ebamäärasemaks muutuvad sektoritevahelised piirid. Võib väita, et ühest viisi avaliku sektori defineerimiseks ei ole (Lane 1996: 45). Järgnevalt on toodud erinevaid avaliku sektori definitsioone ning leitud nende ühisosa.

Uno Mereste majandusleksikonis (2003: 80) on avalik sektor defineeritud kui (a) osa majandusest, mille moodustavad riigi- ja omavalitsusasutused, -fondid ning nende tegevus. Avaliku sektori vastand on sellisel juhul erasektor. Tsiteerides Ivar Tallot pakub Mereste (2003: 80-81) välja ka teise avaliku sektori defineerimise võimaluse: (b) inimtegevus, mis ei kuulu eraelu (st perekonna või leibkonna elu sisemise korrastamise) alla. Selle definitsiooni järgi on avalik tegevus nii riiklik kui ka ühiskondlik tegevus, mis toimub väljapool eraelu. Eraelu ja avaliku elu täpsem piiritlemine sõltub aga ideoloogilisest raamistikust.

Avalik sektor on iseloomulik segamajandusele, kus üksteise kõrval eksisteerivad nii eraettevõtted kui riiklikud organisatsioonid, ning tähistab kohalike- ja keskvalitsuste tegevusega seotud osa (Dictionary... 2005). See on majanduse osa, mida ei kontrolli üksikisikud, vabatahtlike ühendused või eraomanduses ettevõtted, vaid kesk- ja kohalikud valitsused, valitsusele kuuluvad ettevõtted või ka osaliselt autonoomsed valitsusvälised organisatsioonid, mida valitsus siiski rahastab (Black 2003: 380).

Ärisõnastiku järgi on avalik sektor osa rahvamajandusest, mis tegeleb selliste vajalike teenuste ning hüvede tootmisega, mida erasektor ei saa või ei taha toota. (BusinessDictionary 2015). Ka Jan-Erik Lane (1996: 15) toob esimese (a) võimaliku definitsioonina välja, et avalik sektori võib võrdsustada valitsuse toodanguga. Valitsuse toodanguga on sealjuures seotud nii varustamise, omanduse kui teenistuse aspektid. Avalikku sektorit võib käsitleda kui haldusjuhtimist või avalikku võimu – kogu valitsuse tegevust ja selle tagajärgi (Ostrom V., Ostrom E. 1971: 212). Lisaks võib avalikku sektorit defineerida läbi valitsuse eelarve, näiteks Lane (1996: 14-15) toob välja teise (b) definitsiooni, mille kohaselt võiks avalikku sektorit vaadelda kui valitsuse kulusid ja investeeringuid.

Eesti rahandusministeeriumi järgi jaguneb avalik sektor kaheks – valitsussektor ja muu avalik sektor. Valitsussektori moodustavad keskvalitsusele ja kohalikele omavalitsustele kuuluvad majandusüksused (kapitaliosalus üle 50%) ning sotsiaalkindlustusfondid. Muu avaliku sektori alla kuuluvad avalik-õiguslikud asutused, sihtasutused, äriühingud ja mittetulundusühingud, milles riigil või teistel valitsussektori liikmetel on osalus (Riigipuu 2014). Seega on avaliku sektori määratlemisel oluline kapitaliosaluse suurus. Kapitaliosalust kasutatakse kui majandusüksuse üle omatava võimu indikaatorit. Juriidiline omanikuroll ei võrdu aga automaatselt majandusliku mõjuvõimuga. Lienert (2009: 4-5) defineerib avaliku sektori kui riigi omanduses olevad ettevõtted ja asutused. Sealjuures eristab ta aga juriidilist omandit ja majanduslikku omandit (majanduslikku kontrolli asutuse või ettevõtte üle). Avaliku sektori alla kuuluvad tema järgi eelkõige need asutused ja ettevõtted, kus riik teostab lisaks juriidilisele omanikustaatusale ka majanduslikku kontrolli. Nimetatud omanikurolli eristamine võimaldab tõmmata piiri erinevate majandussektori vahele ka sektorite kokkupuutepunktides, kus pelgalt juriidilise määratlemisega võib hätta jääda.

Eelnevalt esitatud avaliku sektori definitsioonid on kokku võetud tabelis 1. Tabel näitab, et üldistades saab välja tuua avaliku sektori defineerimisel kaks suunda – mõistet selgitatakse kas läbi kuuluvuse (milline on kuuluvussuhe, kapitaliosalus, mõjuvõim) või läbi tegevuse (millise tegevusega tegeletakse). Samuti kuulub paljude definitsioonide juurde vastandamine era- ja/või kolmanda sektoriga.

Tabel 1. Avaliku sektori definitsioonide sarnasused ja erinevused

Definitsiooni allikas	Kuuluvuse aspekt	Tegevuse aspekt	Vastandamine
Mereste 2003 (a)	X	X	X
Mereste 2003 (b)		X	X
Black 2003		X	
Dictionary of Finance and Banking 2005	X		X
BusinessDictionary 2016		X	X
Lane 1996 (a)		X	
Lane 1996 (b)		X	
Ostrom V., Ostrom E. 1971		X	
Rahandusministeerium 2014	X		
Lienert 2009	X		

Allikas: autori koostatud.

Organisatsiooniteooria ja avaliku sektori sidus 1920.aastate alguses Max Weber, kes kirjeldas oma töös „Economy and Society“ esmakordselt bürokraatlikku organisatsiooni (Lane 1996: 20). Weberi kirjeldatud bürokraatia ideaalmudel iseloomustas kindel hierarhiline struktuur, tegevus ning alluvussuhted olid selgepiirilistelt reguleeritud, kehtis distsipliin ja ametikohustuste täitmise kontroll, ametikohtade jaotuse ning edutamise aluseks oli tehniline kvalifikatsioon, otsustamine oli impersonaalne, st et otsuste vastuvõtmine ei lähtunud isikutest, vaid organisatsiooni kui terviku seisukohast. Bürokraatlikus organisatsioonis töötavat ametnikku motiveeris mitte isiklik kasu, vaid kutsumus. Weberi järgi tagas ideaalne bürokraatia efektiivsuse ning selline administreerimisviis sobib suurtele avaliku sektori organisatsioonidele. (Weber 1987: 220-221)

Nutt (2006: 290) selgitab avaliku sektori organisatsiooni mõistet läbi organisatsiooni rolli - avaliku sektori organisatsioonide ülesandeks on olla avaliku poliitika elluviimise instrumendiks. Eesti rahandusministeeriumi järgi (Riigi... 2016) on Eestis avaliku sektori organisatsioonid ellu kutsutud toetamaks riigi ülesannete tõhusat korraldamist ning kvaliteetsete avalike teenuste pakkumist. Avaliku sektori organisatsioon on defineeritud

läbi talle omistatud ülesannete ja eesmärkide. Seega on avaliku sektori organisatsiooni täielikuks defineerimiseks oluline mõista, mille poolest erinevad avaliku ja ülejäänud kahe sektori organisatsioonide ülesanded ja eesmärgid. Järgnevalt on avaliku sektori organisatsiooni võrreldud nii era- kui ka kolmanda sektori organisatsioonidega, et tuua välja, millised on avaliku sektori organisatsioonide eripärad.

Esmalt on omavahel kõrvutatud avaliku- ja erasektori organisatsioone. Rainey, Backhoff ja Levine (1976: 235) jagasid avaliku- ja erasektori organisatsioonide erinevusi tingivad tegurid kolme gruppi – organisatsioonivälised, -sisesed ning organisatsiooni ning tema keskkonna omavahelisest suhtest sõltuvad tegurid. Detailsemalt on nimetatud tegurid toodud tabelis 2.

Tabel 2. Avaliku- ja erasektori erinevusi tingivad tegurid

Organisatsioonivälised (keskkonna) tegurid	Organisatsiooni ja keskkonna suhetest tingitud tegurid	Organisatsioonisisised tegurid
<ul style="list-style-type: none"> • Seotus turu ja nõudlusega • Õiguslikud, juriidilised piirangud • Poliitilised mõjud 	<ul style="list-style-type: none"> • Sunduslikkus, monopolistlik seisund • Mõju ulatus (avalik huvi) • Avalikkuse pidev tähelepanu • Avalikkuse ootused 	<ul style="list-style-type: none"> • Hindamis- ja otsustuskriteeriumite keerukus • Võimu jagunemine ja juhi roll • Organisatsiooni toimimine • Stiimulid • Töötajate isikuomadused

Allikas: (Rainey *et al.* 1976: 236-237).

Erasektori puhul on turg üheks põhiliseks reguleerivaks jõuks, mis sunnib ettevõtteid hoidma kontrolli all oma kulusid, otsima efektiivsemaid lahendusi, jälgima pakkumise-nõudluse tasakaalu. Avaliku sektori organisatsioonide jaoks turg aga selliseks stiimuliks ei ole. (Rainey *et al.* 1976: 237) Kui erasektoris on määravaks tarbijate käitumine ning kliendile meelepärase teenuse tasemeni jõutakse läbi omavahelise konkureerimise, siis avalikus sektoris lähtutakse eelkõige juhtivate isikute (ingl k *oversight bodies*) arvamusest ning soovitud tasemel teenused saavutatakse koostöös teiste sama valdkonna organisatsioonidega (Nutt, Backhoff 1993: 211-214). Erinev turuga seotuse määr muudab ka otsustamisprotsessi avalikus sektoris. Otsustajad peavad enne otsuste langetamist välja selgitama juhtivate isikute arvamuse ning koostöö tegemiseks on oluline, et võimeisikud oskaksid leida võimalikke alternatiive. (Nutt 2006: 292) Samuti on avalikus sektoris

erinevaid õiguslikke ja juriidilisi piiranguid märksa rohkem, mistõttu organisatsiooni juhtidel on vähem mänguruumi (Rainey *et al.* 1976: 237; Nutt, Backhoff 1993: 211-212). Erasektoris on eelkõige vajalik ettevõttesisesse konsensuse leidmine, avalikus sektoris on konsensusele jõudmine aga seotud ka valitud esindajate mandaadiga ning seetõttu on vajalik laiem ühiskondlik konsensus (Nutt 2006: 293). Avalikus sektoris on ka märksa olulisemal kohal ning mitmekesisemad poliitilised mõjutegurid (Rainey *et al.* 1976: 238). Seega on otsuste langetamisel vaja arvestada paljude erinevate arvamusega. (Nutt 2006: 292).

Kui erasektori organisatsioonid tegutsevad enda omanike huvidest lähtuvalt, eesmärgiks on omanike rikkuse suurendamine, siis avaliku sektoris juhendatakse avalikust huvist. Avaliku sektori organisatsioonid on sageli monopoolses seisus. Nende tegevus on tihti sunduslik (ühiskonna liikmetel ei ole võimalik selles mitte osaleda), omab laiemat ühiskondlikku mõju, on seetõttu suurema avalikkuse tähelepanu all ning peab vastama kõrgematele nõudmistele. Avalikult sektori töötajatelt eeldatakse ausat, õiglast, kohusetundlikku käitumist. (Rainey *et al.* 1976: 235-239) Otsustusprotsessidesse on avalikus sektoris kaasatud märksa enam inimesi, seahulgas ka vastandlike huvidega huvigruppide esindajad ning meedia (Nutt 2006: 293-294).

Avaliku sektori organisatsioonide puhul otsustusprotsessid on keerulisemad, sest otsuste aluseks olevad argumendid on sageli väga erinevad, vahel ka vastuolulised, ebamäärased ning raskesti piiritletavad (Rainey *et al.* 1976: 237; Nutt, Backhoff 1993: 212). Kuna otsustusprotsess on keerulisem ning eesmärgid ei pruugi olla üheselt mõistetavad, siis on otsustele kuluv aeg pikem (Nutt 2006: 292). Ka juhtide roll ning käitumine erineb avalikus sektoris. Rainey, Backhoff ja Levine (1976: 237) tõid välja, et avaliku sektori organisatsioonide juhte iseloomustab nõrgem autoriteet alluvate hulgas, suurem vastumeelsus ülesannete delegeerimisele ning rohkete regulatsioonide kasutamine. Barth ja Vera (2014: 217) põhjendasid seda avaliku sektori juhtide liiga nõrga liidrirolliga – avalikus sektoris on esmatähtsad bürokraatlikud regulatsioonid, see vähendab omavaheliste suhete rolli, mis omakorda aga ei lase juhil kujuneda alluvate poolt tunnetatud liidriks. Vähene autoriteet alluvate hulgas sunnib aga kontrolli hoidmiseks kasutama erinevate regulatsioonide abi. Lisaks on tippjuhid enamasti teatud ametiajaks valitud poliitikud ning nende roll organisatsiooni juhina on sellest mõjutatud. Tippjuhtide

sage vahetumine muudab ka plaanide elluviimise keerulisemaks. Avaliku sektori organisatsioonide iseloomustab suurem ettevaatlikkus ja jäikus ning vähem innovatiivsus. (Rainey *et al.* 1976: 239-241)

Lisaks juhi rolliga seotud erinevustele on avalikus sektoris töötavate inimeste puhul erinev ka stiimulite tunnetamine. Kui erasektoris peetakse üheks olulisemaks motivaatoriks materiaalsel kasu, siis erasektori puhul on rahalisest kasust olulisemad mittemateriaalsed motivaatorid: töökoha turvalisus, töö ühiskondliku olulisuse tunnetamine, au- ja uhkusetunne, avalikkuse teenimise võimalus (Banfield 1975; Rawls *et al.* 1975, Boyne 2002; Buelens, Broeck 2007; Cowley, Smith 2013). Kuna avalikus sektoris on töösoorituse hindamine tunduvalt harvem ja keerulisem kui erasektoris, siis on tähtsamal kohal ka töötaja sisemised motivaatorid. Seega on avaliku sektori töötajad tunduvalt sagedamini altruistliku loomuga kui nende äri sektori kolleegid. (Dur, Zoutenbier 2014: 343-344; Cowley, Smith 2013: 243) Lisaks leidsid Buelens ja Broeck (2007: 66-69), et avaliku sektori töötajaid motiveerib soov töötada toetavas keskkonnas. Samas toetava töökeskkonna olemasolu lisamotivatsiooni ei andnud.

Mõned empiirilised uuringud on leidnud, et ka avaliku ja erasektori töötajate isikuomadusel on erinevad. Näiteks Guyot (1960: 196) leidis, et avaliku sektori töötajatel on vähem kuuluvusvajadus ja suurem saavutusvajadus kui nende erasektori kolleegidel. Buchanani (1975: 345-346) järgi tunnevad avaliku sektori töötajad vähemamat tööga rahulolu ning on organisatsioonile vähem pühendunud. Buelens ja Broeck (2007: 67-69) tõid välja, et kuigi avaliku sektori organisatsioonides töötavatel inimestel on olulisemad mittemateriaalsed stiimulid, siis on neil vähem valmisolek lisatöötundide ning organisatsiooni nimel lisapingutuse tegemiseks. Dur ja Zoutenbier (2014: 362) leidsid, et avalikus sektoris töötavad inimesed on tööalaselt oluliselt laisemad kui erasektoris töötavad inimesed. Samas leidis ka kinnitust, et avalikus sektoris töötavatel inimestel on parem tasakaal töö- ja pereelu vahel. Buelens ja Broeck põhjendavad just pere- ja tööelu tasakaalu sooviga avaliku sektori töötajate vähest motiveeritust lisatöötundide tegemisel. Cowley ja Smith (2013: 262) tõestasid, et avaliku sektori töötajate isikuomadused on seotud ka korruptsioonitasemega riigis. Uuringust selgus, et omavahel on seotud avaliku sektori töötajate missioonitunne ja sisemiste motivaatorite tugevus ning nende valmisolek korruptsiooniga tegeleda või mitte tegeleda.

Tabelis 3 on kokkuvõtlikult toodud kõik eelpool kirjeldatud avaliku sektori eripärad ning neid põhjustavad tegurid. Eripärad on omakorda jagatud neljaks: eripärad, mis avalduvad avaliku sektori organisatsiooni töökeskkonnas, juhtimiseripärad, organisatsiooni kliimas, töötajate hoiakus ilmnevad eripärad ning töö protseduurides avalduvad eripärad.

Tabel 3. Avaliku sektori organisatsioonide eripärad

	Avaliku sektori organisatsiooni eripära
Keskkond	Tippjuhtkond seotud valimistsükliga. Vähene turu (nõudlus-pakkumine, konkurents) reguleeriv ja kontrolliv mõju. Suur koostöövajadus teiste organisatsioonidega.
Juhtimine	Juhid delegeerivad vähem. Juhtimisel kasutatakse rohkem regulatsioone. Juhtidel alluvate hulgas madalam autoriteet. Juhtidel vähem mänguruumi. Juhtimisel oluline oskus leida alternatiive. Otsuste langetamisel vajalik laiem konsensus (poliitiku esindusfunktsioon, valijate mandaat). Vajadus arvestada paljude erinevate (ka vastakate) arvamustega samaaegselt.
Organisatsiooni-kliima	Töötajatele on olulisemad mittemateriaalsed stiimulid. Töötajatel väiksem tööga rahulolu. Töötajad ei ole organisatsioonile niivõrd pühendunud. Töötajatel väiksem kuuluvusvajadus, suurem saavutusvajadus. Ettevaatlikkus, jäikus, väiksem innovatiivsus.
Tööprotseduurid	Otsustusprotsess vajab suuremat kaasamist. Otsustusprotsess ajaliselt pikem.

Allikas: (Guyot 1960; Buchanan 1975; Banfield 1975; Rawls *et al.* 1975; Rainey *et al.* 1976; Nutt, Backhoff 1993; Boyne 2002; Nutt 2006; Buelens, Broeck 2007; Cowley, Smith 2013; Barth, Vera 2014; Dur, Zoutenbier 2014 põhjal: autori koostatud).

Avaliku sektori organisatsioon erineb mõnevõrra ka kolmanda sektori mittetulunduslikest asutustest ja organisatsioonidest. Kuigi sarnaselt avaliku sektori organisatsioonidele ei ole ka kolmanda sektori puhul eesmärgiks ettevõtte omanike rikkuse suurendamine, on kolmanda sektori puhul siiski oluline majandusliku tasakaalu saavutamine ning võimekus iseseisvalt ära majandada. Seega paigutuvad nad selles aspektis äri- ja avaliku sektori organisatsioonide vahele. (Frumkin, Galaskiewicz 2004: 292) Tegu on sarnaselt avaliku sektori organisatsioonidele mitte vaid kasumi eesmärgil tegutsevate organisatsioonidega, kuid vastupidiselt avalikule sektorile puudub neil otsene seos valitsusasutustega. Samas varieerub kolmanda sektori mõiste ka sõltuvalt riigist, seadusandlusest jms. (O’Leary, Takashi 1995: 319) Avaliku ja kolmanda sektori organisatsioone võib pidada omavahel sarnasemaks kui kolmanda sektori ning erasektori organisatsioone. Siiski leidub nende

sisemistes protsessides erinevusi, mis tingivad ka erinevused strateegia valikul ning juhtimises. Üheks oluliseks erinevuseks on avaliku sektori organisatsioonide oluliselt suurem sõltuvus avalikust huvist. (Nutt, Backhoff 1995: 189-191) Kolmanda sektori organisatsioonid iseloomustab oma tegevusega olulistele ühiskondlikele probleemidele tähelepanu juhtimine. Ühiskonna arenedes ja muutudes muutuvad ka kolmanda sektori organisatsioonid ning nende tegevusalad. (Filip 2015: 42) Seega võime järeldada, et avaliku sektori organisatsioonid on ühetaolisemad ning ajas vähem ning aeglasemalt muutuvad kui kolmanda sektori organisatsioonid. Avaliku sektori organisatsioonid ei ole nii dünaamilised ning ei reageeri ühiskondlikele muudatustele nii paindlikult ning kiiresti, kui seda teevad mittetulundussektoris tegutsevad organisatsioonid.

Järgmises alapeatükis on esmalt varasemate uuringute baasil kirjeldatud, millist mõju omab asukoht erinevatele organisatsioonidele. Seejärel on analüüsitud, kas ja kuidas on seotud omavahel avaliku sektori organisatsioonide eripärad ning asukohast tingitud mõjud.

1.2. Asukoha ja paiknemise mõju avaliku sektori organisatsioonile

Asukoha mõju organisatsiooni tegevusele on uuritud väga mitmest erinevast vaatepunktist lähtuvalt. Valdav osa uuringutest käsitleb erasektoris tegutsevaid organisatsioone ning sageli on uurimisfookus on suunatud mõjudele, mis ilmnevad väljapool ettevõtet – kuidas ettevõtted mõjutavad keskkonda. Näiteks on uuritud ettevõtete asukoha ja selle muutumise mõju regionaalarengule (Heim 1983; Clark 1993; Camagni 2002), transpordisüsteemile (Usterud 1995), palgatasemele (Shieh 1996) jne.

Siiski on uuritud ka ettevõtte asukoha mõju ettevõttesiseselt. Välja võib tuua näiteks uuringud, mis käsitlevad ettevõtte asukoha muutumise mõju töötingimustele või töökliimale (Ahlers *et al.* 2007; Frame, Shehan 1994; Munton, Forster 1990). Omaette mahuka valdkonna moodustavad uuringud, mis käsitlevad, milliste mudelite või kriteeriumite alusel nii avaliku- või erasektori ettevõtted enda asukohta valivad või seda tegema peaksid (Little 1969; Revelle *et al.* 1970; Scott 1986; Dieperink, Nijkamp 1987; Almazan *et al.* 2007, 2010; Bhat *et al.* 2014; Weber, Chapman 2011). Samuti on uuritud, kuidas on restruktureerimine, sh ka struktuuriüksuste asukoha muutmine, või juhtimise

tsentraliseerimine ja detsentraliseerimine, sh ka asukoha muutmine, ettevõtet mõjutanud (Aksoy, Marshall 1992).

Käesoleva töö autoril puuduvad andmed varasemast uuringust, mis käsitleks kahes või enamas asukohas samaaegselt paiknemise mõju organisatsioonile ning spetsiifilisemalt veel avaliku sektori organisatsioonile. Samas on eelpool nimetatud uuringute tulemuste baasil võimalik teha järeldusi ka avaliku sektori organisatsiooni mitmes erinevas piirkonnas paiknemise võimalike tagajärgede kohta. Järgnevalt on välja toodud antud töö kontekstis olulisemad varasemad uuringud.

Asukoht on üks olulisi organisatsiooni mõjutavaid tegureid. Asukoha valik on strateegilise tähtsusega otsus ning selle tegemisel lähtutakse ideest, et just üks või teine koht võimaldab ettevõttel või organisatsioonil saavutada maksimaalne kasu, minimeerides samal ajal asukohast sõltuvate piirangute negatiivset mõju (Revelle *et al.* 1970: 693). Näiteks äriettevõtte asukoha valikul arvestatakse, millised on ühes või teises asukohas ehitus- ja halduskulud, tarbijate ja tooraine paiknemisest tulenevad transpordikulud (Scott 1986: 223) ning kus on võimalik tegutseda kõige efektiivsemalt. Erinevates piirkondades on erinevad maksumäärad, taristu areng on erineval tasemel, samuti erinevad piirkonniti kinnisvara ning tööjõu kättesaadavus ning hinnad (Bhat *et al.* 2014: 462). Kulude struktuur erinevates asukohtades muutub, näiteks väiksem maksukulu võib tähendada suuremat transpordikulu või vastupidi. Seega otsitakse kõige optimaalsemat kulude-tulude suhet (Little 1969: 97-98). Samuti arvestatakse toodete või teenuste hooajalisust, sõltuvust öö ja päeva tsüklist, ilmastikuoludest jms. Asukoha valik on otsus, mis võetakse vastu enamasti vastu pikaks ajaks, kuigi muutused populatsioonis, konkurentsituatsioonis ning tehnoloogilistest võimalustest võivad tingida ka asukohaotsuse ümbermuutmise aja jooksul. (Revelle *et al.* 1970: 693)

Määrava tähtsusega on võimalikus asukohas juba olemasolev majanduskeskkond - tööturg ning ettevõtete võrgustik (Scott 1986: 223-227). Spetsiifiliste oskustega tööliste vajadus võib tingida nii teatud asukohtade eelistamise kui ka teiste asukohtade välistamise. Piirkond, kus on välja arendatud teatud kompetentsid on atraktiivne paljudele sarnastele ettevõtetele. (Bhat *et al.* 2014: 480) Ettevõtete koondumisel tekivad klastrid, kus on arendatud välja just kindla profiili ning vajadustega organisatsioonide jaoks nii infrastruktuur, töötajaskond kui ka muud toetavad teenused (Almazan *et al.* 2007; 2010).

Tegevusharu teiste organisatsioonide lähedal paiknemine on ettevõttele sageli kasulik tänu tooraine lähedusele ja kättesaadavusele ning sobiva väljaõppe saanud töötajate olemasolule (Bhat *et al.* 2014: 476). Seega mõjutab asukoht lisaks ettevõtte kulude struktuurile ning tasemele ka ettevõtte töötajaskonna profiili ja kompetentse.

Klastrite moodustamine ning neis asumine avaldab organisatsiooni finantsolukorrale ning tegevusele soodsat mõju. 2010. aastal avaldati Ameerika kütusefirma Apache baasil läbi viidud uuring (Almazan *et al.* 2010: 529-563), kus selgitati, kuidas mõjutab ettevõtte majandustulemusi ning tegevust klastris asumine. Apache kütusefirma finantsnäitajad paranesid ning ta suurendas oma varasid. Seda peeti just Houstonis asuvasse klastrisse kolimise tulemuseks, sest tänu asukohale oli ettevõtte oluliselt paremini informeeritud kütuseturul toimuvatest muudatustest ning potentsiaalne investeerimisvõimalus sundis juhtkonda hoidma pidevalt rahavoogusid kontrolli all ning laenureitingut kõrgena. Võib väita, et asukoha muutmine põhjustas ka ettevõtte finantsjuhtimises muudatused.

Kui eelpool toodud Apache kütusefirma näitel toodi välja klastris asumise positiivsed mõjud, siis leidub näiteid ka ettevõtetest, kes on valinud vastupidise asukostrategia. Näiteks tarkvarafirma Microsoft saavutas edu asudes Seattles, kus sel ajal ei olnud tarkvaraarendamisega seotud ettevõtete keskus. Seega olukordades, kus ettevõtete vahel on tihe konkurents parimate töötajate nimel, on ettevõttele soodsam asuda isoleeritult teistest sama haru ettevõtetest. See võimaldab monopoolset seisu tööturul, samal ajal kui klastris tuleb töötajate leidmiseks ning hoidmiseks konkureerida teiste klastris asuvate organisatsioonidega. Klastris paiknemise eeliseks on, et töötajad on suurema tõenäosusega juba koolitatud ning omab spetsiifilisi oskusi, kuid samas on seda töötajadu raskem hoida. Töötajate seisukohast on klastris paiknedes lihtsam töökohta vahetada, mis omakorda mõjutab negatiivselt töötajate pingutamise taset ning pühendumist ettevõttele. (Almazan *et al.* 2007: 1306) Sellest järeldub, et ettevõtte paiknemine kas klastris või isoleeritult mõjutab nii töötajate värbamist, koolitamist kui ka töötajaskonna püsivust ning pühendumist organisatsioonile. Asukoht tingib, kui palju on töötaja organisatsioonist sõltuv ning milline on tema valikuvabadus tööturul.

Organisatsiooni asukoha valimiseks oluliste kriteeriumite määratlemisel mängib rolli ka tegevusala. Teenindavad ettevõtted soovivad olla enamasti klientide lähedal ning tootmise puhul on määrava tähtsusega tooraine asukoht. Lisaks võib määravaks saada

tavapärasest suurem kütuse- või elektrivajadus. (Little 1969: 98) Infotehnoloogilised ning innovaatilised ettevõtted vajavad lisaks füüsilisele infrastruktuurile ka infovõrgustikku. Kui füüsiline taristu on seotud nii inimeste kui kaupade liigutamisega ning seeläbi hinnatav transpordikuludega (suurem distantis toob reeglina kaasa suuremad kulud), siis informatsiooni liikumine on tingitud mittemateriaalsetest aspektidest (näiteks linna suurus, avalike infovahendite hulk ja kvaliteet jne) ning ka selle hindamine on keerukam. (Dieperink, Nijkamp 1987: 67). Fernhaber, Gilbert ja McDougall (2008: 278-283) töid veel välja, et alustavate ettevõtete potentsiaal rahvusvahelistuda on samuti seotud geograafilise asukohaga. Järelikult, kui organisatsiooni edukaks tegutsemiseks on vajalikud teatud võtmetegurid, siis on õige asukoha valik üks olulisemaid strateegilisi otsuseid. Ettevõtte paiknemine mõjutab, kas vastavas tegevusvaldkonnas ollakse edukas või mitte. Samas, tavapärasest erinev ning esmapilgul tegutsemiseks ebasoodne asukoht võib luua vajaduse innovaatiliste lahenduste väljatöötamiseks. Seeläbi võib asukohavalik mõjutada ka ettevõtte innovatsiooniprotsessi.

Curran, Lynn ja O’Gorman (2015: 563) toovad välja, et moodsate pilvetehnoloogial põhinevate infotehnoloogiaettevõtete asukoha-otsused ei ole seotud mitte klassikalise tööjõu/tooraine/kliendi läheduse aspektiga, vaid sõltub olulisel määral ettevõtte omaniku/juhi eelistustest – millises piirkonnas soovitakse elada ning tegutseda. Seega suurendab tehnoloogia areng organisatsioonide võimalusi asukoha valikul. Tehnoloogilised lahendused võimaldavad tegutseda ka asukohtades kui varem tegutsemine võis tunduda ebasoodne või võimatu.

Omavahel on seotud ka organisatsiooni asukoht, selle paiga maine/eripära/bränd ning organisatsiooni ja/või selle toodangu kuvand. Teatud piirkonnad on ettevõtetele atraktiivsed just tänu spetsiifilistele eripäradele, mis asuvad vaid seal (Bhat *et al.* 2014: 481). Organisatsiooni identiteet võib olla tugevalt seotud asukoha identiteedi ja kuvandiga. Asukoht võib aidata kaasa positiivsema positiivsema kuvandi loomisele või mõjutada organisatsiooni mainet negatiivselt. Näiteks eelistavad kliendid teatud ettevõtete toodangut just seetõttu, et see on pärit kindlast asukohast. Teatud piirkonnad seostuvad tarbijatele kvaliteediga ning teised ebakvaliteetse toodanguga (Newman, Dhar 2014: 371-372). Seega avaldab asukoht mõju ka organisatsiooni mainele.

Organisatsiooni asukoha valik mõjutab seega organisatsiooni edasist tegevust ning selle edukust. Asukoha valimise põhjendus peegeldab, millised soodsaid mõjusid antud kohalt organisatsiooni töökorraldusele eeldatakse või milliseid negatiivseid mõjusid loodetakse minimeerida. Samu argumente, mida kaalutakse ettevõtte asukoha esmasel valikul, tuleb arvesse võtta ka organisatsiooni asukoha muutmisel või organisatsiooni teatud osa ümberkolimisel teise piirkonda.

2005. aastal viidi Düsseldorfis Saksamaal läbi ulatuslik uuring ettevõtetest, kes on alates 2003. aastast kas plaaninud muuta või muutunud enda asukohta või mõne struktuuriüksuse asukohta. Osa uuringut puudutas ka töötingimuste muutust seoses ettevõtte uue asukohaga. Tulemustest johtub, et ligi pooled ettevõtetest teatasid töötingimuste halvenemisest. Töötingimuste all mõisteti tööaja, -tasuga ning -standarditega seonduvat. Sealjuures on oluline märkida, et töötingimuste halvenemist kirjeldati ka nende ettevõtete puhul, kus otseselt kolimist läbi ei viidud, vaid peeti vaid sellealaseid läbirääkimisi töötajatega (Ahlers *et al.* 2007: 18-23). See viitab teatud psühholoogilistele mõjudele, mis töötajaskonnas aktiveeruvad olenemata, kas reaalselt ettevõtte asukoht muutub või mitte.

Ka eelpool nimetatud uuringu tulemused kinnitavad, et asukoha muutmine põhjustab töötajaskonnas „reetmise“ ja „ebalojaalsuse“ tunnetamist, mis omakorda mõjutab organisatsioonikliimat ning tööle pühendumist. Töökoha viimine mõnda teise piirkonda tähendab ka töötaja jaoks kolimist ning muudatusi isiklikus elus, see suurendab üldist stressitaset ning seeläbi mõjutab ka töösooritust (Munton, Forster 1990: 75). Seega võib väita, et organisatsiooni asukoha muutus mõjub organisatsioonikliimale ning töötingimustele vähemalt lühiajaliselt negatiivselt. Tuleb aga arvestada, et need mõjud, mis avalduvad organisatsiooni kolimise järgselt ei jää kestma pikas perspektiivis, kui olukord on muutunud stabiilsemaks ning uued rutiinid on jõudnud juurduda.

Kokkuvõtvalt on eelpool kirjeldatud mõjud toodud tabelis 4. Üldistades võib välja tuua, et organisatsiooni paiknemine avaldab mõju organisatsiooni finantspoliitikale, personalipoliitikale ning kuvandile. Asukoha valimisel või muutmisel lähtutakse ettevõtte tegevusvaldkonnast ning sellega kaasnevatest eripäradest ning vajadustest. Olulisel kohal on nii materiaalselt hinnatav kuluanalüüs kui ka mittemateriaalsete tegurite sobivus. Kui juba olemasolevat asukohta soovitakse muuta, siis tuleb arvestada lühiajaliste

negatiivsete mõjudega. Organisatsiooni paiknemine on strateegiliselt oluline otsus, mis mõjutab töökorraldust ja tulemusi ning võib määrata ettevõtte edu või ebaõnnestumise. Järgnevalt on paiknemise mõju analüüsitud lähtuvalt avaliku sektori organisatsiooni eripäradele, mis toodi välja eelmises alapeatükis.

Tabel 4. Paiknemise mõju organisatsioonile

Mõju	Allikas
Organisatsiooni kulude suurus ning struktuur (ehitus-, haldus-, transpordi-, tööjõukulud jne) on mõjutatud asukohast ning tööraie/tarbijate/jne kaugusest	Revelle <i>et al.</i> 1970 Scott 1986 Little 1969
Organisatsiooni finantspoliitika (laenud, finantsvõimekus, varad) on mõjutatud klastris paiknemisest	Almazan <i>et al.</i> 2010
Asukoht mõjutab, kas lähtuvalt tegevusvaldkonna eripäradele saavutatakse edu või ebaõnnestutakse	Little 1969 Dieperink, Nijkamp 1987
Tegevusharu teiste ettevõtetega võrreldes ebatraditsiooniline asukoht sunnib leidma innovaatilisi lahendusi	
Töötajate värbamine, koolitamine, pühendumine organisatsioonile on seotud kas isolatsioonis või klastris paiknemisega	Almazan <i>et al.</i> 2007
Seotus klastriga aitab kaasa väikeste alustavate ettevõtete rahvusvahelistumisele	Fernberg <i>et al.</i> 2008
Asukoha eripärad või kuvand võib omada mõju organisatsiooni mainet.	Bhat <i>et al.</i> 2014 Newman, Dhar 2014
Asukoha muutusel on töösooritusel ja töötingimustele lühiajaline negatiivne mõju	Ahlers <i>et al.</i> 2007 Munton Forster 1990

Allikas: autori koostatud

Kuna avaliku sektori organisatsioonide juhtimine ja omanikusuhted erinevad erasektori omast, siis ei ole avalikus sektoris organisatsiooni asukoha valikul otsustavaks vaid majanduslikud argumendid ning tulude-kulude analüüs, vaid lähtutakse laiema avalikkuse ehk ühiskonna huvidest. Erasektoris on ettevõtetel konkreetne omanik, avalikus sektoris võib organisatsiooni omanikuks pidada kogu ühiskonda. Seega on eesmärgiks küll omanike kasu maksimeerimine, kuid ühiskondlikku kasu ei ole võimalik mõõta vaid rahas. Avaliku sektori organisatsioonide paiknemine on seotud sarnaste kriteeriumitega kui erasektori ettevõtete puhul, kuid sellele lisandub teatav ühiskondlik mõju, mida on nii raske defineerida kui ka keeruline mõõta. (Revelle *et al.* 1970: 693-694). Silmas tuleb pidada ka organisatsiooni asukoha ja selle eripärade mõju organisatsiooni kuvandile. Avaliku sektori organisatsiooni asukohal on ühiskonna jaoks tervikuna üldisem ja sümbolsem tähendus.

Avaliku sektori organisatsioon on oluliselt tugevemalt seotud ka enda klientide ehk teeninduspiirkonnaga. Little (1969: 98) tõi välja, et teenindusettevõtte puhul on oluline paikneda klientide lähedal. Avaliku sektori organisatsiooni asukohavalik on seega seotud sellega, millist funktsiooni ta täidab ning kui oluline on otsene suhtlus inimestega. Üheks avaliku sektori organisatsiooni eripäraks on suurem kaasamisvajadus. Seega on töömugavuse ning efektiivsuse seisukohast oluline, et kaasatavad organisatsioonid ning isikud ei paikneks liiga kaugel. Siinkohal peab muidugi tõdema, et füüsiline distants ning informatsiooni kaugus ei ole mõõdetavad samasuguste vahenditega (Dieperink, Nijkamp 1987: 67). Seega võib erinevate infotehnoloogiliste vahendite abil olla nii koostööpartneritele kui ka klientidele lähedal, samal ajal kui füüsiline distants on suurem.

Avaliku sektori organisatsioonide puhul on võimalik tõmmata paralleele erinevate tööstuslike klasterite näidetega (Almazan *et al.* 2007; 2010). Avaliku sektori organisatsioonide üheks eripäraks on, et soovitud tasemel teenusteni jõutakse koostööd teiste organisatsioonidega (Nutt, Backhoff 1993: 211-214). Seega on loomulik, et sarnaste teenuste pakkumisega tegelevad organisatsioonid paiknevad üksteise lähedal moodustades klatri. See soodustab nii vajaliku kvalifikatsiooniga tööjõu olemasolu ning lihtsustab ka olemavahelist infovahetust ning suhtlust. Teisalt võib sarnase profiiliga riigiasutuste koondumine ühte asukohta tingida töötajaskonna suurema voolavuse ning väiksema pühenduvuse ühele konkreetsele organisatsioonile.

Avaliku sektori organisatsiooni monopoolne seisus ühes või teises piirkonnas ning töötajate jaoks kohalikul tööturul alternatiivide puudumine võib avaldada organisatsioonile tervikuna positiivset mõju. Seda enam, et leidub uuringuid, mille järgi avalikus sektoris töötavad inimesed on võrreldes erasektoris töötavate inimestega mõnevõrra madalama organisatsioonile pühenduvusega, kuuluvustunde ning tööga rahuloluga (Guyot 1960; Buchanan 1975; Buelens, Broeck 2007).

Kokkuvõtvalt võib väita, et kuna avaliku sektori organisatsioon juhindub oma tegevuses mitte turu regulatsioonidest nagu erasektor, vaid pigem avalikust huvist ning ühiskonna soovidest ning vajadustest, siis avaldab asukoht avaliku sektori organisatsioonidele ka mõnevõrra teistsugust mõju. Paiknemine mõjutab nii avaliku sektori organisatsiooni finants- kui ka personalipoliitikat, kuid ühiskondliku kasuga seotud eesmärgid on materiaalsetest argumentidest olulisemad. Sarnaselt erasektori organisatsioonidele, on ka

avalikus sektoris asukoha valikul lähtuda organisatsiooni tegevuse iseloomust. Valdavalt pigem teenindusettevõttega sarnanevad avaliku sektori organisatsioonid on seotud mingisuguse teeninduspiirkonnaga ning see tingib vajaduse olla „kliendile“ lähedal. Seda enam, et avalikus sektoris on oluliselt suurem vajadus erinevaid huvigruppe otsustusprotsessi kaasata. Avaliku sektori organisatsioonide koondumisel nn klastrisse (näiteks Eesti puhul koondumist pealinna) on nii positiivseid kui negatiivseid mõjusid. Negatiivsed mõjud võivad olla seotud personaliprotsessidega, positiivsed aga koostööpartnerite lähedusega.

Järgmises peatükis on kirjeldatud HTMis läbi viidud uuringut, mille eesmärgiks oli välja selgitada, kuidas on mõjutanud kahes erinevas asukohas paiknemise töökorralduslikke dokumente ning milliseid muutusi ja eripäraseid enda töös tunnetavad ministeeriumi töötajad.

2. HTM-I PAIKNEMISEST TEKKINUD TÖÖKORRALDUSLIKUD ERIPÄRAD

2.1. Ülevaade metoodikast ja uurimisprotsessist

Käesolevat bakalaureusetööd võib pidada juhtumiuuringuks (ingl k *case study*). Nimetatud uurimismetoodika puhul leitakse püstitatud uurimisküsimustele vastus abstraheerides ja analüüsides konkreetset reaalelulist juhtumit või juhtumeid (Gillham 2000: 1-2) Uurimisobjektiks on mingisugune ilming, mida vaadeldakse tema loomulikus keskkonnas (Laherand 2008: 74). Antud töö puhul on ilminguks töökorralduslikud eripärad, mis on ilmnenud seoses organisatsiooni erinevates piirkondades paiknemisega. Juhtumiuuringu uurimisstrateegia puhul on valdavalt tegu *miks* ja *kuidas* küsimustega. (*Ibid*: 75). Käesoleva bakalaureusetöö fookus on suunatud just sellele, *kuidas* on muutunud töökorraldus ning *miks* on territoriaalne lahutamine just sellisel viisil töökorraldust muutnud, mis samuti põhjendavad juhtumiuuringu strateegia valikult. Metsämuurose (2006: 91, viidatud Laherand 2008: 86 vahendusel) on välja toonud ka epistemoloogilise küsimuse, mis selgitab hästi juhtumiuuringu olemust – mida võib sellest juhtumist õppida, mille poolest on see õpetlik? Käesolevas töös uuritakse, mida on võimalik õppida HTMi unikaalsest olukorrast, kus organisatsioon tegutseb korraga kahes erinevas linnas.

Juhtumiuuringute kavandamisel on viis olulist aspekti, millele tuleb enne uuringu alustamist tähelepanu pöörata (Yin 2003: 21-22).

1. Uurimisküsimuste püstitamine.
2. Hüpoteeside kasutamine.
3. Analüüsiüksuse määramine.
4. Andmete ja hüpoteeside loogiline seostamine.
5. Kriteeriumid saadud tulemuste tõlgendamiseks.

Nagu eelpool kirjeldatud, peaks juhtumisuuringu kasuks otsustamisel olema uurimisküsimusteks eelkõige *miks* ja *kuidas* küsimused. Lisaks soovitatakse püstitada enne töö alustamist ka hüpoteese töö tulemuste kohta. Kui uurimisküsimused viitavad sellele, millist uurimisstrateegiat peaks kasutama, siis hüpoteeside kasutamine annab uuringule konkreetse suuna. Siiski ei ole hüpoteeside püstitamine vajalik kõigi juhtumiuuringute puhul. Hüpoteese ei esitata tavaliselt avastuslike uuringute korral (*Ibid.*). Antud bakalaureusetöö puhul ei olegi just seetõttu enne töö algust hüpoteese püstitatud.

Teiseks oluliseks ülesandeks on analüüsiüksuse määramine. Gillham (2000: 1-2) toob välja, et juhtumiuuring võib käsitleda kas ühte või mitut indiviidi, gruppi, institutsiooni või kogukonda. Yin (2003: 23) jagab aga analüüsiüksused kaheks - indiviid (mitme-juhtumiuuringu puhul ka mitu indiviidi) või sündmus (nt otsus, programm või organisatsiooniline muutus). Käesolevas töös on analüüsiüksuseks üks avaliku sektori organisatsioon – HTM. Lähtudes Yini definitsioonist võib analüüsiüksuseks pidada sündmust (organisatsioonilist muutust) – töökorralduse muutust, mis on toimunud HTMis seoses kahes piirkonnas paiknemisega.

Laheranna (2008: 77-78) järgi või välja tuua kaks erinevat tegurit, mille põhjal saab juhtumiuuringuid omakorda neljaks liigitada – esiteks, kas tegu on ühe või mitme juhtumiuuringuga, ning teiseks, kas tegu on holistliku (juhtumis on üks analüüsiüksus, nt üks organisatsioon) või hõlmava disainiga (juhtumis on mitu alamastme analüüsiüksust, nt analüüsitakse ühte organisatsiooni, aga nii teenuste osutamise kvaliteeti kui ka töötajate rahulolu). Käesoleva uuringu disain on holistliku iseloomuga, sest ei uurita erinevaid alamüksusi, vaid organisatsiooni tervikuna ning ühest aspektist (paiknemise mõju organisatsioonile) lähtuvalt.

Üksikjuhtumit tuleks eelistada kui tegu on a) kriitilise juhtumiga, st valitud juhtum aitab kontrollida teooriat; b) äärmusliku või unikaalse juhtumiga; c) tüüpilise juhtumiga; d) paljastava juhtumiga; e) longituuduuringuga (Yin 2003: 39-41). Antud bakalaureusetöö puhul on seega põhjendatud ühe juhtumiuuringu läbiviimine, sest HTM on Eestis tegutseva üheteistkümne ministeeriumi seas unikaalne - alates 2001. aasta juulist asub HTMi peamaja Tartus Munga tänaval endises Tartu pangamajas (Ajalugu 2016). Lisaks peamajale on Tartus HTM käsutuses ka hoone Raekoja platsil ning Tiigi tänaval.

Tallinnas Tõnismäel tegutseb ministeeriumi Tallinna esindus. HTM ainus ministeerium, mis tegutseb korraga kahes erinevas linnas.

Uuringu alguses püstitatud uurimisküsimused ja hüpoteesid peaksid olema seostatud andmetega, mida uuringu käigus kogutakse/kasutatakse. Selleks võib kasutada nn mustrite seostamise meetodit, kus juhtumiuuringul saadud infost moodustunud „mustrit“ seostatakse varasemate allikate ja teooria baasil loodud „mustriga“ (Campbell 1966). See on ka üheks põhjuseks, miks juhtumisuuringute puhul on oluline enne uuringu läbiviimist luua terviklik teoreetiline alusraamistik, millele oleks võimalik uurimisprotsess käigus tugineda ning millega saadud tulemusi võrrelda. (Yin 2003: 28)

Andmete kogumisel võib juhtumiuuringus kasutada väga erinevaid meetodeid – dokumente, arhiivimaterjale, intervjuusid, vaatlust jm (*Ibid*: 97-106). Käesoleva uuringu puhul on andmekogumismeetoditeks dokumendianalüüs ning poolstruktureeritud intervjuu. Nimetatud meetodid on valitud seetõttu, et võimaldavad kõige paremal viisil välja tuua töökorralduslikud eripärad, mis on ministeeriumis tekkinud. Asutuse sisedokumendid kirjeldavad üldisel tasandil töökorralduse toimimist ning intervjuudega on võimalik koguda põhjalikumalt ja täpsustatud teavet. Kuna eri piirkondades paiknemise mõju on eelnevalt suhtelist vähe uuritud, siis on raske ette näha tulemuste suunda ning seetõttu on eelistatud just suulist intervjuud kirjalikule küsimustikule.

Esmalt viidi läbi dokumendianalüüs. Ülevaate saamiseks tutvuti järgmiste ministeeriumi dokumentidega:

1. Haridus- ja Teadusministeeriumi põhimäärus,
2. Haridus- ja Teadusministeeriumi asjaajamiskord,
3. Haridus- ja Teadusministeeriumi sisekorraeeskiri,
4. Avalikkuse ja meediaga suhtlemise põhimõtted,
5. Haridus- ja Teadusministeeriumi lähetusjuhend,
6. Haridus- ja Teadusministeeriumi personalipoliitika,
7. Koosolekute ja nõupidamiste korraldamise ning ruumide kasutamise kord,
8. Füüsiliste ja juriidiliste isikute märgukirjadele ja selgitustaotlustele ning teabenõuetele vastamise teenusstandard,
9. Haridus- ja Teadusministeeriumi valitsemisel või kasutuses olevate ametiautode kasutamise kord,
10. Uue töötaja ABC.

Nimetatud sisedokumentide täpsemad kirjeldused on toodud lisas 1. Dokumendianalüüs viidi läbi 2016. a märtsis.

Lisaks dokumendianalüüsile viidi läbi ka kuus poolstrukureeritud intervjuud ministeeriumi teenistujatega. Intervjuud viidi läbi 2016. aasta märtsis ja aprillis HTMi ruumides Tartus ja Tallinnas. Intervjuude läbiviimisel kasutatud intervjuuplaan on toodud lisas 2. Ülevaade intervjuude läbiviimistest intervjueeritavate kaupa on esitatud tabelis 5. Intervjuud salvestati ja transkribeeriti. Transkriptsioonide kogumaht on 39 lk.

Tabel 5. Ülevaade intervjuude läbiviimisest

Intervjueeritav	Aeg	Koht	Kestus (min)	Transkriptsiooni pikkus (lk)
1	22.03.2016	Tartu	35	7
2	30.03.2016	Tallinn	26	5
3	30.03.2016	Tallinn	22	5
4	1.04.2016	Tartu	47	8
5	1.04.2016	Tartu	41	8
6	4.04.2016	Tartu	31	6

Allikas: autori koostatud

Teenistujad on valimisse valitud, tegu on sihipärase valimiga. Valimi koostamisel jälgiti, et intervjueeritute hulgas oleks:

1. teenistujaid, kes oma töökohustuste tõttu sõidavad pidevalt Tartu ja Tallinna esinduse vahel;
2. teenistujaid, kes ise niivõrd sageli kahe linna vahel liikuma ei pea, kuid kelle igapäevane töö nõuab koostööd teises linnas töötavate kolleegidega,
3. teenistujaid, kelle puhul töökohustused ei nõua igapäevaselt teises linnas asuvate kolleegidega koostöö tegemist.

Samuti on arvestatud, et intervjueeritavate hulgas oleks inimesi nii juhtivatelt ametikohtadelt kui ka spetsialiste. Intervjuudel osalemine oli vabatahtlik. Keeldumise korral otsiti uus sarnase profiiliga teenistuja ning tehti ettepanek talle. Intervjueeritavate arvu puhul on silmas peetud, et küllastumise punkt on saavutatud siis, kui uute intervjueeritavate puhul enam sisuliselt uusi vastuseid ei anta. Küllastumise punkt saavutati kuue intervjueeritava juures. Ülevaade valimi moodustanud intervjueeritavatest on toodud tabelis 6.

Tabel 6. Valimi iseloomustus

Intervjueeritav	Töökohta positsioon		Põhitöö-koht	Märkused
	juhtkond	spetsialist		
1	X		Tartu	Iganädalane lähetus Tallinnasse
2	X		Tallinn	Tartuga kontakt vaid virtuaalne
3		X	Tallinn	Töö ainult Tallinna-põhine
4	X		Tartu	Alluvad Tartus, partnerid ka mujal
5		X	Tartu	Sisuline ülemus Tallinnas
6	X		Tartu	Partnerid üle Eesti

Allikas: autori koostatud

Tabelis välja toodud infole võib lisada, et kõik intervjueeritavad omasid pikemaajalist staaži avaliku sektori organisatsioonis – pooled intervjueeritavatest umbes 10 aastat või enam, teised viis kuni kuus aastat. Üks intervjueeritavatest töötas HTMis ka enne, kui peamaja koliti Tartusse. Kahe intervjueeritava jaoks oli HTM ainus tööandja, kes neil senise tööelu jooksul olnud on, ülejäänud olid varasemalt töötanud ka kas teistes ministeeriumites või muudes avaliku sektori organisatsioonides. Neli intervjueeritavat omasid ka erasektori organisatsioonis töötamise kogemust. Intervjueeritavate hulgas oli nii neid, kelle ametikoht allus mitmele erinevale juhile (nn sisuline juht ja struktuuriüksuse juht) kui ka neid, kellel oli vaid üks juht. Samuti leidsid intervjueeritavate hulgas juhte, kellel oli mitukümmend alluvat ning ka neid juhtkonna liikmeid, kellel otsesed alluvad puudusid.

Intervjueeritavate tööülesannete iseloom varieerus suurel määral. Pooled intervjueeritavatest tõid välja, et töökohustuste tõttu tuleb neil sageli sõita kahe linna vahel. Samas oli ka intervjueeritavaid, kelle töötamine ei sõltunud füüsilisest asukohast ja/või kelle tööülesanded olid seotud vaid ühe asukohaga. Kõik intervjueeritavad tõid igapäevaste suhtluskanalitena välja elektronposti, telefoni ning video vahendusel peetavad koosolekud. Ministeeriumiväliste koostööpartneritena mainiti kõige enam Riigikantseleid, Riigikogu hariduskomisjoni, toodi välja ka teised ministeeriumid, kohalikud omavalitsused, riigikoolid ning HTMi haldusalasse kuuluvad sihtasutused.

Intervjuuplaani loomisel lähtuti bakalaureusetöö sissejuhatuses püstitatud eesmärgist ja empiirilisele osale seatud uurimisülesannetest. Küsimuste väljatöötamisel kasutatud teoreetilised lähtekohad on tabelina välja toodud lisas 3.

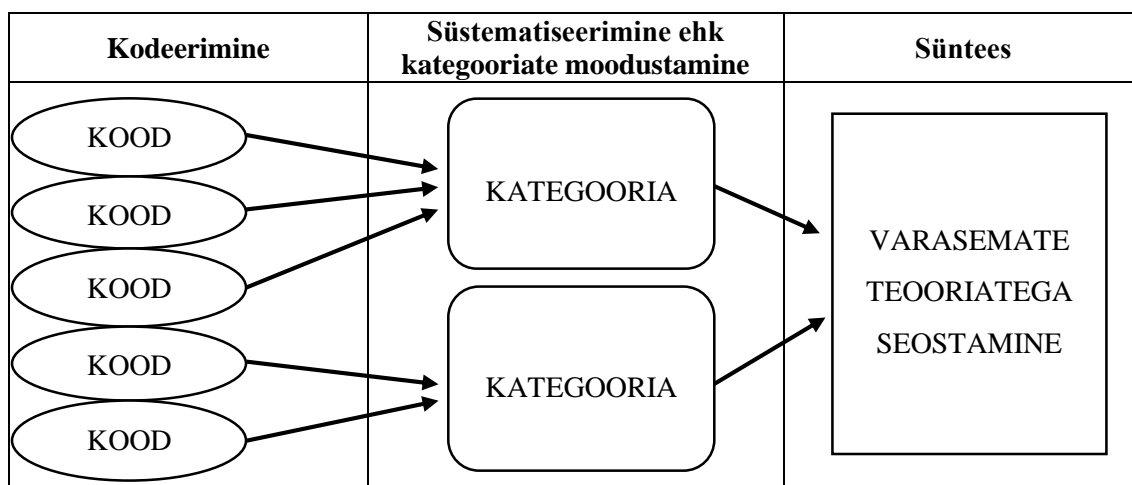
Intervjuu jaguneb mõtteliselt neljaks osaks. Esimeses osas teeb intervjuerija lühikese sissejuhatuse, kus tutvustab lühidalt käesoleva bakalaureusetöö ja selle raames läbiviidava uurimuse eesmärki ning annab ülevaate intervjuuga seotud korralduslikest aspektidest. Seejärel, olles saanud intervjueritavalt nõusoleku salvestamiseks, alustatakse intervjuu sisulise osaga. Esmalt esitatakse intervjueritavale kaks üldist küsimust, mis puudutavad tema varasemat töökogemust ning praegust ametikohta ning tööülesandeid. Intervjuuplaanis on need nimetatud ettevalmistavateks küsimusteks, sest nende abil valmistatakse intervjueritav ette sisuküsimusteks, häälestatakse uuritavale teemale. Samuti on saadav informatsioon oluline intervjuerijale vastuste edasisel analüüsimisel. Lisaks kahele põhiküsimusele on välja toodud ka 13 abiküsimust. Abiküsimusi ei esitata juhul, kui intervjueritav ise põhiküsimusele vastates juba vastavat teemat käsitleb. Abiküsimused peegeldavad seda infot, mille intervjuerija loodab intervjuu käigus kõigilt intervjueritavalt saada. Intervjuu sisulises ehk kolmandas osas esitatakse samuti kaks põhiküsimust. Välja on toodud ka 10 abiküsimust, mis esitatakse vaid vajadusel. Viimaseks osaks on kokkuvõte, kus intervjueritavat ka tänatakse.

Nii nagu andmete kogumiseks võib juhtumiuuringu puhul kasutada väga erinevaid meetodeid, või väga erinevalt üles ehitada ka andmete analüüsi. Yin (2003: 109-115) toob välja kolm võimalikku strateegiat.

1. Analüüsimisel lähtutakse teoreetilisest alusraamistikust, millele tuginedes pööratakse teatud andmetele tähelepanu ja teisi eiratakse.
2. Teooria põhjal tehtud lähteoletused on omavahel konkureerivad ning püütakse leida tõendeid ühe või teise seletuse kasuks. Sealjuures tuleb koguda tõendeid ka kõigi muude võimalike mõjude kohta.
3. Juhtumi põhjalik kirjeldamine. Aitab välja tuua põhjuslikke seoseid. Sobib, kui teisi lähenemisviise on raske kasutada.

Käesolevas töös kasutatakse andmete analüüsimise kvalitatiivse sisuanalüüsi meetodit (Saldaña 2013; Laherand 2008). Sealjuures analüüsimisel lähtutakse ka käesoleva töö teoreetilisest peatükis kirjeldatud alusraamistikust. Sellest lähtuvalt on välja toodud organisatsiooni asukohast tingitud mõjud, mis HTMi näitele tuginedes mõjutavad organisatsiooni töökorraldust ka mitmes erinevas asukohas paiknemisel.

Analüüsi käigus intervjueeritavate vastused esmalt kodeeriti, seejärel süstematiseeriti kategooriateks ning viimaks toimus süntees. Protsess on näitlikustatud joonisel 1.



Joonis 1. Analüüsiprotsessi kirjeldus
(Allikas: Saldaña 2013: 13 põhjal; autori koostatud).

Vastuste kodeerimiseks, esmalt töötati transkriptsioonid mitu korda läbi ning toodi sisuliste küsimuste (küsimused nr 3 ja 4) vastamisel intervjueeritavate poolt esitatud mõtted väidetena välja. Need väited omakorda kodeeriti, üldistades ja abstrahheerides väite sisu. Tekstianalüüsi näidis (kodeerimine) on toodud lisas 4. Edasi töötati koodidega, jagades need kahte kategooriasse – positiivsed ja negatiivsed mõjud. Viimaks on saadud kategooriaid võrreldud eelnevate uuringute tulemuste ning seisukohtadega ning leitud saadud tulemustele põhjendusi.

2.2. HTM-i töökorralduse eripärad sisedokumentide alusel

HTM kolimine Tallinnast Tartusse toimus 2001. aasta juulis toonase haridusministri Tõnis Lukase eestvedamisel. Tol ajal töötas haridusministeeriumis 108 inimest. Neist alla kolmandiku ehk 32 oli valmis Tartusse tööle asuma, 17 inimest jäi tööle Tallinna esindusse ning 59 otsustas ministeeriumist lahkuda. (Teder 2014)

Ministeeriumi Tartusse kolimisega kaasnes ka põhjalik struktuurimuutus. Uue struktuuri eesmärk oli keskenduda pelgalt koolikorralduslike küsimustega tegelemise asemel haridus- ja teaduspoliitika ning seadusandluse väljatöötamisele, planeerimisele ning juhtimisele. (Haridusministeeriumi... 2001) Ministeeriumi toonase kantsleri Peep Ratase sõnade kohaselt oli nn Tartu projekti eesmärgiks ministeeriumi valitsemisala ülesannete ümberjaotamine ja organisatsiooni ümberkorraldamine, et saavutada olukord, kus

juhtimine allub eesmärgistatud juhtimistavale ning ühiskonna ootustele. Sooviti olulisel määral muuta valitsemisalas asuvate asutuste töökultuuri ja suhteid ning leiti, et seda on lihtsam teha uues asukohas. (Ratas 2001: 9) Kuna ministeerium soovis muuta haridussüsteemi, siis muutis ta esmalt ennast ning asukohamuutus aitas sellele kaasa (Haridusministeerium töötab... 2001). Uues struktuuris nähti ette maksimaalselt 110 ametikohta. Enamikel töötajatel puudus vajadus Tallinna-Tartu vahelisteks tööalasteks sõitudeks. Kohtumistel, nõupidamistel ja istungitel Tallinnas pidid käima vaid minister, kantsler ja ülejäänud juhtkonna liikmed. (Haridusministeeriumi... 2001) Juhtkonna tarbeks jäeti Tallinnasse ministeeriumile viis töökohta (Haridusministeerium töötab... 2001).

2016. aastal töötab ministeeriumis kokku siiski üle 270 inimese. (Haridus- ja Teadusministeeriumi tutvustus 2016). Neist 200 on otseselt seotud ministeeriumi põhikohustustega ning ülejäänud tegelevad tugiteenustega nagu raamatupidamine jms. Tallinnas töötab igapäevaselt umbes 40 inimest, ülejäänute põhiline töökoht on Tartus. HTMi vastutusvaldkonda kuulub riigi haridus-, teadus-, arhiivi-, noorte- ja keelepoliitika (Haridus- ja Teadusministeeriumi põhimäärus 2014). Ministeeriumi haldusalas on 11 allasutust (nt Keeleinspeksioon, Rahvusarhiiv, Eesti Noorsootöö Keskus, Eesti Teadusagentuur jt), riigiõppeasutused ning teadus- ja arendusasutused (Haridus- ja Teadusministeeriumi tutvustus 2016).

HTMi dokumentidega tutvumisel selgus, et töökorralduslikud toimingud on neis kirjeldatud üsna tavapäraselt ning väga olulisi eripärasid, mis oleksid seotud just kahes erinevas asukohas paiknemisega, välja tuua ei saa. See tõdemus leidis kinnitust ka edasiste intervjuude käigus, kui intervjuueeriti ministeeriumi teenistujaid, kes on otseselt seotud töökorralduslike dokumentide koostamise ja kaasajastamisega. Leiti, et puudub vajadus sisekordades eri asukohtades paiknemisest tingitud töökorraldust eraldi kirjeldada, üldised töökorralduse põhimõtted on kõikjal samasugused.

Järgnevalt on toodud lühike ülevaade HTMi töökorraldusest ning välja toodud olulisemad regulatsioonid, mis siiski kas viitavad ministeeriumi kahes erinevas asukohas paiknemisele või reguleerivad töökorraldust, mis on seotud just kahe linna vahel liikumisega.

Ministeeriumi tööd juhib minister, kuid asjaajamise eest vastutab kantsler. Üldine asjaajamine on korraldatud läbi üldosakonna. Üldosakonna koosseisu kuuluvad ka referendid, kelle vahel on ära jaotatud kõik teised struktuuriüksused. Igal referendil on oma nn teeninduspiirkond ehk siis struktuuriüksused, mille infovahetuse eest ta vastutab. Lisaks vahetutele ülemustele ongi just osakonnas tegutsev referent see isik, kes omab igapäevaselt ülevaadet teenistujate asukohast ning liikumisest. Sisekorraeeskirja järgi tuleb teenistujatel kõigi enda liikumiste osas teavitada just referenti (lõunapausile minek, ametiasjus töökohalt lahkumine, osalise tööaja või kaugtöö rakendamine, haigestumine jne). Töökohast eemal viibides peab teenistuja lauatelefon olema suunatud tema mobiiltelefonile, lõunapausi ajal referendi telefonile. Lisaks tööaja arvestuse pidamisele kuulub referentide ülesannete hulka ka sissetulevate ning väljaminevate kirjadega tegelemine, suuliste korralduste vahendamine jms. (Haridus- ja Teadusministeeriumi sisekorraeeskiri 2008: 1-14) Olukorras, kus teenistujad on sunnitud töökohustuste tõttu sageli liikuma erinevate asukohtade vahel, on selline referentide võrgustik väga oluline omamaks pidevalt ülevaadet töötajaskonna asukoha osas.

Kasutusel on ka dokumendihaldussüsteem Parim INfo Alati Leitav (edaspidi lühendatult PINAL), mis hõlmab kogu dokumendi elukäiku ja on mõeldud nii elektrooniliste kui ka paber kandjal dokumentide haldamiseks. Digitaalset allkirjastamist eelistatakse paber kandjal allkirjastamisele. Lisaks PINALile on kasutusel ka riigitöötaja iseteenindusportaal – läbi nende kahe digitaalse keskkonna toimub nii lähetuste-, puhkuste- kui ka koolitustaotluste esitamine, kinnitamine kui ka hilisem aruandlus. (Haridus- ja Teadusministeeriumi asjaajamiskord 2014: 5-15) Seega on loodud arvutipõhised ning asukohast sõltumatud võimalused igapäevaseks asjaajamiseks ning korralduslike toimingute tegemiseks.

Ainsad töökorralduslikud regulatsioonid sisekorraeeskirjas ja asjaajamiskorras, mis puudutasid otseselt kahes erinevas linna töötamist, olid seotud pitsatite ja templite dubleeritud asukohaga ning töötajatele antavate töötõendite ning uksekaartidega – nende ja teiste töökorralduslike küsimustega tegelevad Tartus haldustalitus või personaliosakond ning Tallinna esinduses tuleb pöörduda esinduse juhataja poole. (Haridus- ja Teadusministeeriumi sisekorraeeskiri 2008: 7-12)

Sisekorraeeskirja ja asjaajamiskorras sätestatule on täienduseks ka eraldi kirjadele, taotlustele ja teabenõuetele vastamise kord. Sellest selgub, et lisaks e-posti, kirja, telefoni ning faksi teel suhtlemisele on võimalik ka vahetu pöördumine ministeeriumisse. Olukorras, kus hulk teenistujaid jagab töökohustusi kahe linna vahel, on ametnike poole pöördumine lahendatud järgmiselt: konkreetse ametniku poole pöördudes on vajalik eelnev kokkulepe. Kõigist kokkulepetest on teavitatud ka vastava teeninduspiirkonna referenti. Ministeeriumi tippjuhtide – ministri ja kantsleri – vastuvõtud toimuvad nii Tartus kui Tallinnas, kohtumine tuleb eelnevalt vähemalt kuu aega varem kokku leppida ning pöördumine on õigustatud vaid siis, kui eelnevalt pole ministeeriumi teistel ametnikel õnnestunud probleemi lahendada. (Füüsiliste... 2011) Töö on jällegi korraldatud selliselt, et ootamatuid probleeme seoses teenistujate töökohustustega kahes erinevas linnas ei tekiks.

Üks osa suhtlusest on avalikus sektoris alati seotud ka meediaga. Selle reguleerimiseks on HTMi siseveebis kõigile teenistujatele kättesaadav avalikkuse ja meediaga suhtlemise põhimõtteid kirjeldav juhend. Ilmselt võiks selline dokument olla leitav kõigi avaliku sektor organsatsioonide sisekeskkondadest, kuid kahes erinevas asukohas paiknemise tõttu on selliste ühtsete käitumismallide loomine ning meeldetuletamine mõnevõrra tähtsam just HTMis. Muuhulgas sätestab nimetatud juhend, et meediapäringutest tuleb alati teavitada otsest juhti ning kommunikatsiooniosakonda. Samuti tuletatakse meelde, et ka sotsiaalmeedias esitatud informatsioon on avalik ning et ministeeriumi töötajad esindavad riiki, nende arvamused peavad olema faktides korrektsed ja hinnangutes läbimõeldud ning ei tohi puudutada isiklikke hinnanguid. Samuti selgitab dokument, et ministeerium ei vaidle avalikult iseenda (teiste struktuuriüksustega) või teiste riigiasutustega. (Avalikkuse... 2015)

Kuna töö ministeeriumis eeldab teatud ametikohtadelt või struktuuriüksustelt, olenemata ministeeriumi enda asukohast, liikumist erinevate asukohtade vahel, siis on kõigis ministeeriumites kasutusel ametiautod. HTMis on määratletud seitse ametikohta või struktuuriüksust, kellele on ette nähtud ametiauto ning sellega kaasnev kütuseliimit. Nendeks on: minister (keda teenindab transpordialaselt ministri autojuht), kantsler, asekanclerid, riigivaraosakond, kutse- ja täiskasvanuhariduse osakond, üldharidusosakond ja üldosakond. Üldosakonna käsutuses on seoses ministeeriumi

paiknemisega kahes linnas kaks autot (üks teenindav auto Tallinna esinduses ja teine Tartus) ning mikrobuss. Ametiauto kasutamise asemel on võimalik ka kasutada isiklikku sõiduauto, ametisõidud kompenseeritakse. (Haridus- ja Teadusministeeriumi valitsemisel... 2013) Isikliku sõiduautoga tehtud ametisõidud kompenseeritakse ka teistele ministeeriumi teenistujatele vastavalt lähetusjuhendile. Lähetused jagunevad siseriiklikeks ja välislähetusteks. Kõigi lähetuste puhul tuleb teenistujal teha riigiteenistuja iseteenindusportaalis lähetustaotlus ning pärast lähetust esitada elektrooniline aruanne ning teha see infosüsteemis PINAL nähtavaks. Iseteenindusportaali vahendusel võtab teenistuja vajadusel ka kõik reisiteenuste pakkumised (majutus, piletid, viisad jms). Üldosakonna referentidel on õigus tellida siseriikliku lähetuse majutusteenust. Lähetusega seotud kulud kompenseeritakse kuludokumentide alusel. Lähetusi korraldades jälgitakse ressursside (raha, tööaeg jms) vastutustundlikku ja säästlikku kasutamist, seetõttu eelistatakse ka transpordiliikide valimisel ühistranspordi teenuseid. (Haridus- ja Teadusministeeriumi lähetusjuhend 2015: 1-4) Nagu eelnevast töökorralduse kirjeldusest näha, on lähetused, muuhulgas ka liikumine Tallinna esinduse ning Tartu vahel, reguleeritud ministeeriumitele tavapäraselt ning ministeeriumi paiknemine Tartus siinkohal töökorraldusele mõju ei avalda.

Kõigis HTMi hoonetes peetavate koosolekute jaoks on väljatöötatud ühtne kord, see reguleerib koosolekute tehnilist ettevalmistamist ja läbiviimist nii Tartus kui Tallinnas ning sõltumata koosoleku teenindamise rahastusallikast. Koosolekute jaoks ruumide broneerimine toimub hiljemalt kolm päeva enne koosoleku toimumist elektroonilises *Microsoft Outlooki* keskkonnas, sealjuures märgitakse ruumi broneerimisel ka esitlustehnika ning kohvilaua vajadus. Aula (Tartus, Munga 18 paiknev suur saal) broneerimisel tuleb teha taotlus vähemalt nädal aega varem. Koosolekuid teenindab referent, referentide määramisega tegeleb üldosakonna asjaajamise ekspert. Reeglina teenindavad referendid koosolekuid vastavalt enda teeninduspiirkonnale. Lühematel, kuni kolm tundi kestvatel koosolekutel pakutakse soovi korral vett, pikematel ka kohvi, teed ja küpsiseid. Samuti katkestatakse pikemad nõupidamised soovi korral lõunapausile minemiseks. Enam kui 10 osalejaga koosolekutel tellitakse kohvilauateenus mujalt. Tartus tegeleb sellega haldusspetsialist ning Tallinnas asjaajamise ametnik. Koosolekute protokollid registreeritakse dokumendihaldussüsteemis PINAL. (Koosolekute... 2011: 1-3) Koosolekute ja nõupidamiste korrast selgub, et koosolekute ettevalmistamine on

viidud elektroonilisse keskkonda ning seeläbi samaaegselt hallatav nii teenistujatele Tartus kui ka Tallinnas. Regulatsioonist ei joonistu välja töökorralduslikke eripärasid, mis oleksid seotud asukohaga. Samuti ei ole eraldi viidatud videokoosolekute formaadile, mis edasiste intervjuude käigus leidis sagedast mainimist.

Kantsleri käskkirjaga kinnitatud personalipoliitika lisana on väga toodud ka olulisemate ning suuremate perioodiliste töökoosolekute jaotus. Kaks korda aastas, Eesti Vabariigi sünnipäeval ning tarkusepäeval, toimuvad nn majakoosolekud. Enamasti on tegu piduliku aktuse või tähistamisega, kuhu on oodatud kõik teenistujad ning kus minister ja/või kantsler annavad ülevaate ministeeriumi olulistest suundadest ja eesmärkidest järgneval perioodil. Lisaks toimuvad iganädalased nõupidamised – juhtkonna, laiendatud juhtkonna (juhtkond ja osakonnajuhatajad), kantsleri, asekanstlerite, osakondade ja talituste tasemel. (Haridus- ja Teadusministeeriumi personalipoliitika 2011) Kuna kõik töötajad ei ole igapäevaselt samas hoones, siis on kaks korda aastas peetavatel majakoosolekutel oluline roll meeskonna liitmisel ja ühtse organisatsioonikultuuri arendamisel.

Ühtse töökultuuri juurutamiseks ning uue või pikalt eemal olnud töötaja tööalase sisseelamise hõlbustamiseks on loodud ka tööalase juhendaja ja mentori süsteem. Tööalase juhendaja määrab vahetu juht ning juhendaja eesmärk on toetada uut töötajat tööalase kompetentsuse saavutamisel. Lisaks võib töötaja nõusolekul määrata talle mentori, kelle eesmärgiks on tagada sujuv sisseelamine ja tutvustada ministeeriumi väärtuseid ja tavasid. (*Ibid*) Lisaks on uutele töötajatele ette nähtud „Uue töötaja ABC“ – dokument, mis tutvustab olulisemaid käitumisreegleid, töökorralduslikke aspekte ning tavasid.

Kirjeldatud töökorralduslikest regulatsioonidest selgub, et otseseid punkte, mis on seotud kahes erinevas piirkonnas asumisega, on marginaalselt. Siiski on võimalik leida kaudseid viiteid töökorralduslikele aspektidele ilma milleta kahes erinevas linnas tegutsemine oleks kas võimatu või raskendatud. Näiteks on enamus tööprotsesse elektroonilised ja seetõttu asukohast sõltumatud ning infovahetuse latusamaks muutmiseks on loodud tugev referentide süsteem. Samuti on loodud ühised käitumismallid ning peetakse regulaarselt ühisüritusi, mis aitab kaasa ühtse organisatsioonikultuuri arendamisele. Nii need kui ka mitmeid teised kirjeldatud regulatsioonid ei ole aga HTMile ainuomased.

Sarnaseid korralduslikke reglemente võib leida ka teiste ning vaid Tallinnas paiknevate ministeeriumite sisedokumentidest. Seega pelgalt sisedokumente analüüsides võib väita, et kahes eri piirkonnas paiknemine HTMi töökorraldusele märgatavat mõju ei avalda.

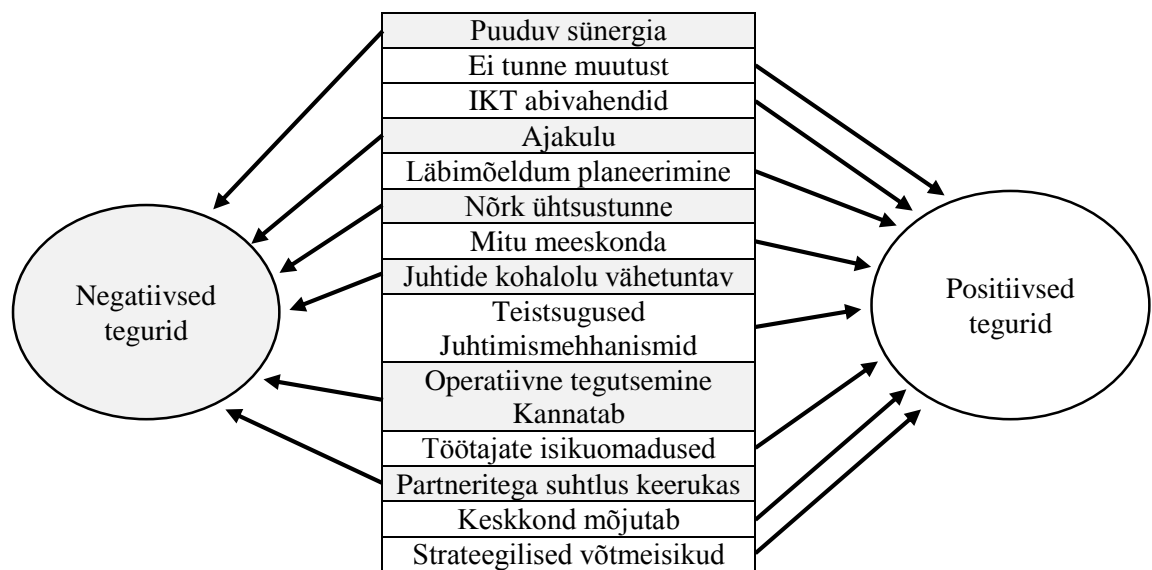
2.3. HTM-i töötajate hinnangud töökorraldusele

Intervjuude baasil joonistus välja kaks erinevat ning vastandlikku vaatenurka organisatsiooni erinevates piirkondades paiknemisele. Esimese mõttemalli puhul nähakse organisatsiooni asukohal siiski olulist mõju organisatsiooni töökorraldusele ning pigem nähakse mõju negatiivsena. Erinevates asukohtades paiknemine vähendab näost-näku kohtumise võimalust ning IKT vahendite kasutamine ei võimalda tekkida inimestevahelise vahetu suhtlemise sünergial. Pidev logistika kahe linna vahel suurendab kulusid ning raiskab väärtuslikku tööaega. Teine arusaam on aga vastupidine. Leitakse, et organisatsiooni mitmes erinevas asukohas paiknemine ei avalda organisatsiooni töökorraldusele erilist mõju või siis on see neutraliseeritav parema ajaplaneerimise ja muude töövõtetega. Selle arusaama järgi on tänapäevases pidevalt muutuvad keskkonnas oluline mitte füüsiline töötegemise asukoht, vaid info ja inimeste kättesaadavus. Kui info liigutamiseks ja suhtlemiseks on olemas piisavalt mugavalt kasutatavad IKT vahendid, siis ei oma inimeste füüsiline asukoht tähtsust. Samuti leiti, et avalikus sektori töö iseloom on muutunud selliselt, et olenemata asukohast on vaja liikuda erinevate linnade, regioonide ja riikide vahel. Siinkohal on oluline välja tuua, et esimene vaatenurk oli iseloomulik pigem töötajatele, kes oma töökohustuste tõttu olid paiksemad ja pidid ise vähem liikuma ning teine vaatenurk omane pigem Tartu töötavatele ning erinevate asukohtade vahel liikuma sunnitud teenistujatele. Kõik vastanud mõõnsid, et regionaalarengu seisukohast on avaliku sektori asutuste erinevates Eesti regioonides paiknemisel positiivne mõju.

Järgnevalt on analüüsitud intervjuude käigus saadud infot detailsemalt. Sisuliste küsimuste plokk koosnes kahest põhiküsimusest: kuidas on ministeerium töökorraldus mõjutatud kahes erinevas asukohas paiknemisest ning mis võiks olla HTM Tartu projektist saadud õppetund teistele avaliku sektori organisatsioonidele. Mõlema küsimuse vastustest koostatud koondid on lisas 5 (küsimus nr 3 kohta) ning lisas 6 (küsimus nr 4 kohta). Siinkohal on oluline lisada, et kuna tegu oli vestluse vormis läbiviidud intervjuudega, siis ei olnud alati võimalik täpselt määratlada, kus ühe küsimuse vastus

algas või lõppes. Seega on küsimuste vastuseid otsitud kogu intervjuude transkribeeritud tekstist.

Joonisel 2 on toodud, kuidas jagunesid küsimuse nr 3 vastuste koodid kategooriateks. Koodide jagunemisel erinevateks kategooriateks (negatiivsed ja positiivsed tegurid), peeti silmas kodeeritud väitele intervjuu käigus antud konteksti ja konnotatsiooni.



Joonis 2. Küsimus 3 vastuste kodeeringute jagunemine kategooriate vahel
Allikas: autori koostatud.

Intervjueeritavate vastuste põhjal võib väita, et avaliku sektori organisatsiooni paiknemine mitmes erinevas asukohas omab organisatsiooni töökorraldusele nii positiivset kui ka negatiivset mõju. Välja toodi 14 erinevat aspekti, mille poolest on kahe linna vahel lahutatud organisatsiooni töökorraldus ja toimimine erinevad vaid ühes asukohast paikneva organisatsiooni omast. Negatiivsete aspektidena nähti (1) väiksemat võimalust olenemata ajahetkest näost näkku kohtuda või koosolekut pidada, mis omakorda takistab inimestevahelise sünergia tekkimist; (2) ajakulu, mis tekib erinevate asukohtade vahel liikumisel ning muudab asjaajamist aeglasemaks; (3) killustatud meeskonnaga kaasnevat nõrka ühtsustunnet; (4) töötajate poolt tajutud juhtide vähest kohaolekut; (5) probleeme kriisiolukorras kiiret ning operatiivselt tegutseda ning (6) komplikatsioone ning ebamugavust organisatsiooniväliste partneritega suhtlemisel.

1. Soovi sagedamini näost-näku oma kolleegidega suhelda ning füüsiliselt ühisel laua taga koosolekuid pidada väljendasid pea kõik intervjuueeritud. Mõõndi, et kuigi video vahendusel peetavad koosolekud on heaks vahendiks informatsiooni vahetamisel, siis sisulise arutelu tekkimine video vahendusel on siiski pärsitud („*video ei ole päris 100%*“; „*erinev on vahetu suhtluse moment*“; „*sünergia oleks suurem, kui oleks füüsiliselt ühe laua taga*“). Samuti leidsid vastanud, et on tundlikke teemasid, mida telefoni või elektroniposti vahendusel arutada ei soovita. Seega eeldab kahes erinevas asukohas paiknemine, et teatud koosolekute või teemavaldkondade käsitlemisel on siiski vaja liigutada inimesi erinevate asukohtade vahel. See omakorda on seotud teise organisatsiooni töökorraldusele negatiivselt mõju avaldava teguri – ajakuluga.
2. Intervjuueeritavate poolt toodi välja, et teatud tööülesannete täitmiseks on osadel töötajatel vaja sõita kas Tartust Tallinnasse, vastupidi või teistesse maakondadesse. Valdav osa füüsilisest liikumisest toimub siiski Tallinna ja Tartu vahel ning eelkõige peavad sellega arvestama juhtivate või erinevate ministriumiväliste asutustega koostööd tegevate ametikohtade töötajad. Siiski on ka teenistujaid, kelle töö iseloom on paikne või suures osas arvutipõhine. Pidev erinevate asukohtade vahel sõitmine aga muudab töötamist ebaefektiivsemaks („*näen seda sõitmist kui ajaraiskamist*“; „*see võtab palju tööaega ära*“) ning kui asjaajamine on seotud inimeste füüsilise asukohaga, siis ka asjaajamist aeglasemaks.
3. Organisatsiooni toimimisele mõju avaldava tegurina toodi välja ka nõrk ühtsustunne, mis on tingitud nii suure organisatsiooni jagunemisest mitme piirkonna vahel kui ka väga paljude erinevate teemavaldkondade koondumisest ühe ministriumi alla. Sellele, et organisatsiooni liikmed ei tunne ennast ühtse meeskonnana viitasid mõndade intervjuueeritavate poolt väljatoodud seisukohad, et paljud töötajad on omavahel täiesti võõrad ning et ka aastatepikkuse tööalase suhtlemise järel üksteist ei tunta („*ei tunne inimesi.../näost-näku ei ole kohtunud*“; „*väga palju võõraid, ma ei tea neid nägusid*“; „*meeskonnatunnet ei ole eriti*“). Samas teine osa intervjuueeritavaid ei näinud ühe suure ja ühtse meeskonna puudumises probleemi, pidades normaalseks, et väga suurtes organisatsioonides tekib palju erinevaid väiksemaid meeskondi („*iga teema jaoks komplekteeridki inimeste ringi, kes annavad parima väljundi*“) ning et

töötaja võib ennast pidada korraga mitme erineva meeskonna liikmeks (*„Referendid on omavahel meeskond ja siis oma osakonnaga vms ka veel meeskond“*). Meeskonnatunde käsitlemisel sellest vaatepunktist on pigem organisatsiooni töökorraldusele positiivne mõju ning see on täpsemalt avatud positiivsete tegurite all.

4. Juhtide füüsilise kohalolu puudumist toodi samuti välja pigem negatiivse tegurina. Samas peeti seda suure organisatsiooni puhul paratamatuks. Selle aspekti parandamine võiks küll tuua positiivset mõju (*„oleks motiveerivam ja õlg-õla tunnet tekitavam, kui Tartus oleks ministrit ja kantslerit rohkem näha“*), kuid negatiivne mõju organisatsiooni töökorraldusele on marginaalne, seda enam et töötajad tajuvad juhtide koosolekut ka läbi IKT vahendite (*„ministri ja kantsleri kohalolu on läbi videosilla ikkagi tuntav“*; *„kuigi kantsler on teises linnas, siis ma tunnen suhtluse mõttes, et ta on ikkagi lähedal“*; *„tippjuhtkonna tunnetus on olemas igal juhul“*). Seega võib jällegi tõdeda, et klassikalise organisatsioonikorralduse mõistes probleemina käsitletav aspekt on leevendatud tänu teistsuguste juhtimismehhanismide kasutamisele.
5. Negatiivse aspektina toodi ka välja teatav organisatsiooniline kohmakus, võimetus probleemidele kiirelt ja operatiivselt reageerida või siis, et kiirete probleemide lahendamisel ei suudeta kaasata kõiki tavapäraseid osapooli ning lahendused on selle võrra konkreetsete isikute kesksed (*„kui on kiire, et jõua Tartuga ühendust võtta“*; *„minu silmis neil hetkedel lõigatakse Tartu töötajad kohe informeeritute hulgast välja“*). Kiiret lahendust vajavate probleemide puhul peeti suhtlus läbi IKT vahendite liiga ajamahukaks ning ebamugavaks. Selle kitsaskoha lahendamisel nähti ühe võimalusena seda, et hädavajalikud kompetentsid peaksid siiski olema koondatud ühte asukohta (*„Tallinna esinduses tööta ca 40 inimest, enamuse ajast on siin kantsler, siin on alati jurist ja pressiinimesed“*).
6. Erinevate linnade vahel liikumist tingib lisaks organisatsiooni enda paiknemisele ka organisatsiooniväliste koostööpartnerite paiknemine. HTM põhiliste partneritena toodi välja Riigikogu (kultuurikomisjon) ning Riigikantselei, samuti kohalikud omavalitsused, riigikoolid, teised ministeeriumid ning HTMi ja teiste ministeeriumite haldusalas olevad asutused. Suur osa neist asutustest on koondunud Tallinnasse. Kuna

videokoosolekute formaadi juurutamine on erinevate koostööpartnerite puhul väga erineval tasemel, siis tuleb sageli liikuda Tallinnasse just organisatsiooniväliste koostööpartnerite tõttu (*„pigem on suhtlus Tallinnaga seotud minu jaoks teiste asutustega“*). Samas toodi välja, et koostööpartneritest tingitud liikumine oleks vajalik ka siis, kui organisatsioon ise asuks vaid ühes asukohas (*„mul on partnerid üle Eesti“*). Selle probleemi leevendusena nähti pigem videokoosolekute formaadi teadlikumat juurutamist asutustes üle Eesti.

Organisatsiooni töökorraldust positiivselt mõjutavaid tegureid toodi välja seitse: (1) erinevad IKT abivahendid (digitaalsed infosüsteemid, videolahendused) on hästi juurutatud, (2) erinevates asukohtades paiknemine sunnib töötajaid oma igapäevase töö planeerimisel olema hoolikam ja efektiivsem, (3) organisatsioon on paindlikum (mitu meeskonda) ja (4) sunnitud olema töökorralduse organiseerimisel innovatiivsem (teistsugused juhtimismehhanismid), (5) erinevates asukohtades paiknemine selekteerib välja organisatsiooni jaoks vajalike isikuomadustega töötajad, (6) organisatsiooni tegevuse latusaks toimimiseks on välja kujunenud suhtlemises strateegiliselt olulist rolli omavad võtmeisikud ning (7) organisatsiooni erinevad asumise keskkonnad omavad positiivset mõju ka organisatsiooni toimimisele. Lisaks toodi välja, et (8) organisatsiooni asukoht ei pruugi töökorraldust üldse mõjutada, mida antud töö kontekstis loetakse samuti pigem positiivseks – erinevates asukohtades on võimalik töötada nii, et töökorraldus selle tagajärjel ei kannata. Toodi välja, et modernsete IKT lahenduste valguses ei ole vahet organisatsiooni asukohal, kuna enamus organisatsiooni tegevusest toimub ühtses virtuaalses keskkonnas. Samuti ei peetud oluliseks erinevuseks, kas tegu on väga suure ühes asukohas tegutseva organisatsiooniga või erinevates asukohtades tegutsevate organisatsiooni allüksustega (*„elu on muutunud nii kiireks, et nahunii suhtled e-maili või telefoni teel“*; *„kas Tartu ja Tallinn või 1. ja 10. korrus – inimesed on täpselt sama võõrad“*).

1. Üheks HTM töökorralduse võtmeteguriks võib pidada paljude erinevate ning hästi juurutatud IKT lahenduste olemasolu. Kõik intervjuueeritavad tõid välja, et enamjaolt toimub nende töö just erinevaid IKT lahendusi (infosüsteemid, elektronpost, telefon, videokoosolekud) kasutades (*„ma ei kujutaks ette, et neid kanaleid ei oleks“*; *„mu kolleegideks on telefon ja arvuti“*). Just IKT vahendid muudavad infovahetamisel

füüsilise asukoha väheoluliseks, samaaegselt saavad koostööd teha ka inimesed erinevates linnades või riikides (*„ei ole vahet, kas tööd tehakse Tallinnas, Tartus või New Yorgis“*). Sarnasele tõdemusele jõudsid ka Curran, Lynn ja O’Gorman (2015) uurides pilvetehnoloogial põhinevaid infotehnoloogiaettevõtteid. Ka Dieperink ja Njikamp (1987) tõid välja, et lisaks füüsilise taristu olemasolule ja seisukorrale on ettevõtted sõltuvad informatsioonivõrgustikust. Organisatsioon, mille põhitegevuseks on informatsiooni loomine, analüüsimine ja liigutamine, ei ole seega sõltuv mitte füüsilisest keskkonnast, kus ta asub, vaid infotehnoloogilisest taristust.

Lisaks IKT vahendite olemasolule tuleb tähelepanu pöörata veel kahele olulisele aspektile – millisel tasemel on töötajate oskused tehnoloogiliste lahenduste kasutamiseks ning milliseid funktsioone IKT vahendid omavad. Kõige rohkem on kahes erinevas asukohas paiknemine HTMis suurendanud videokoosolekute formaadi kasutamist. Intervjuude käigus toodi välja, et videokoosolekute formaati kasutatakse ka teiste, üle Eesti laiali paiknevate, organisatsioonidega suhtlemisel. Probleemiks on eeskätt teiste organisatsioonide nii tehniliselt kui ka mõtteviisidelt oluliselt kehvem ettevalmistus videokoosolekute pidamiseks (*„teistes asutustes pole videoformaati juurutatud“*; *„partnerid ei oska sellega arvestada//kui planeerid koosolekut, siis planeerid selle videovõimalusega või ei alusta hommikul väga vara, sest mingisugune seltskond võib tulla X asukohast“*).

2. Teise olulise positiivse mõjuna töökorraldusele on välja toodud läbimõeldum planeerimine. Füüsiline distants töötajate vahel sunnib tööaja efektiivselt kasutamiseks oma tegevusi rohkem läbi mõtlema ning aega paremini planeerima (*„need, kes sõidavad, on õppinud oma aega teistmoodi planeerima“*; *„jututuba ei teki“*; *„kui inimesed on juba leidnud aja ekraani taha istuda, siis on ka ettevalmistatud“*).
3. Kuigi tervikliku meeskonna tunnetus ei ole sageli väga tugev, siis organisatsioon on dünaamiline ja paindlik ning töötajad koonduvad vastavalt tööülesandele erinevatesse meeskondadesse. Ühtsustunne väiksemate meeskondade puhul on tugev (*„referentide vahel on meeskonnatunnetus ikkagi tugev“*). Samuti tajusid intervjuueeritavad erinevust

Tallinna esinduse ja Tartu peamaja õhkkonna vahel („*Need, kes on Tallinnas, neil on see taju teine*“; „*Tallinn ja Tartu on erineva organisatsioonikultuuriga*“).

4. Erinevates asukohtades paiknemine on sundinud organisatsiooni ka ümber hindama enda juhtimise- ja kontrollimehhanisme. Need on muutunud paindlikumaks ja vähemhierarhiliseks ning aktsepteeritakse erinevaid ning vastavalt tööülesandele muutuvaid töövorme. Kontroll toimub organisatsioonid eelkõige tulemuste baasil, ei hinnata mitte töötatud aja hulka ja asukohta, vaid töö tulemust („*kui sul on tulemused, püstitatud eesmärgid ja töö toimub nende järgi, siis ei ole vahet, kus seda tehakse*“; „*meil sellist ranget kontrollimehhanismi majas ei ole. Küll järgitakse seda, mis su töö tulem on*“). Intervjueeritavad tõid välja, et HTM töökorraldus eeldab juhilt võimet juhtida nn kaugtöö meetoditega, loomingulisust, iseseisvust ning oskust infot kiiresti ning õigesti liigutada. Samuti puudub väga jäik hierarhia suhtlemise osas („*seda ei ole, et ei julge osakonnajuhatajale või kellelegi helistada*“).
5. Olulise tegurina toodi välja ka töötajate isikuomadused. Organisatsioonis, mille töö nõuab muuhulgas ka suhtlemist distantsilt, peavad töötajad olema kõrge suhtluskompetentsiga ning võimelised töötama iseseisvalt. Seega organisatsiooni lahutamine mitme erineva asukoha vahel aitab paremini selekteerida organisatsioonist välja võimekamad ning iseseisvamad liikmed („*isiksus peab kokku sobima organisatsiooni struktuuriga*“).
6. HTM puhul toodi välja ka erinevates linnades asumise korral strateegiliselt olulised ametikohad. Tänu nendele ametikohtadele on siiski tagatud ühtse info liikumine kogu organisatsioonis ning nende töö tulemus mõjutab otseselt, kas asukoha efekt omab organisatsiooni töökorraldusele olulist mõju või mitte. Mitmel korral toodi välja, et väga palju olulist infot Tallinna ja Tartu töötajaskonna vahel liigub läbi HTM Tallinna esinduse juhi. Samuti toodi välja, et väga oluline on personalitöötaja, kes tegeleb otseselt info liigutamise korraldamisega juhtkonna ning töötajaskonna vahel. Lisaks tuli intervjuudest välja, et strateegilist rolli omavad nii referentide kui ka osakonnajuhatajate võrgustik. Kuna referendid on seotud ühtsesse struktuuriüksusesse ning referendi poolt teenendatavasse struktuuriüksusesse samaaegselt, siis on nad väga

oluliseks lüliks osakondade vahelises suhtluses. Samuti soodustab info liikumist referentide asendussüsteem (referendid asendavad üksteist, igal referendil on 2-3 asendajat). Samuti on oluline osakonnajuhatajate võrgustik, mis tagab ühesuguse info ning teadmuse levimise kõigis osakondades.

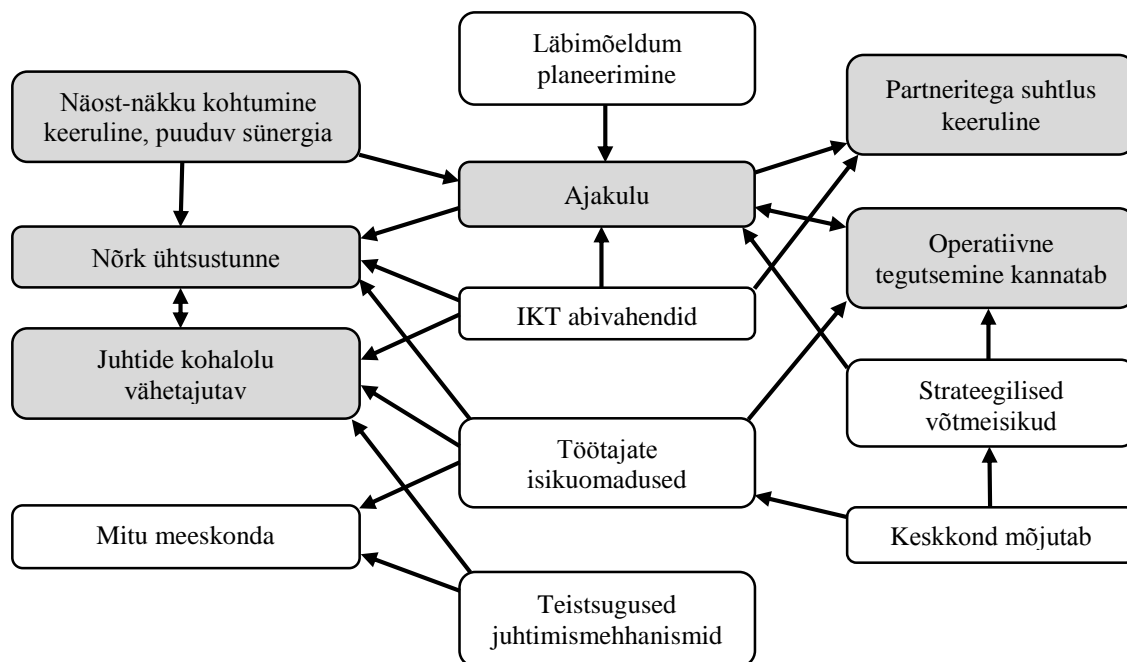
7. Mõned intervjuueeritavad tõid välja ka Tartu ja Tallinna kui erinevate töö- ning majanduskeskkondade mõju organisatsiooni toimimisele. HTMi peeti Tartu üldist majanduskeskkonda ja tööturгу silmas pidades heaks tööandjaks, mis võimaldab üht pidid kõrgharidusega ning kõrge kvalifikatsiooniga inimestel tegutseda väljapool Tallinnat, kuid samas piirab HTM töötajate võimalusi Tartu-siseselt töökohta vahetada. See omakorda tingib, et HTM töötajaskond on tänu Tartus paiknemisele üsna püsiv – antud profiiliga töötajatel pole selles regioonis nii palju valikuvõimalusi töökoha vahetamisel, kui on seda näiteks Tallinnas. Töötajate värbamisel või palgakokkulepete sõlmimisel asukoha mõju ei nähtud – nii Tartus kui Tallinnas toimivad need sarnaselt. Kohaliku tööturu ja majanduskeskkonna mõju organisatsioonile tuuakse välja ka mitmetes varasemates organisatsiooni asukohta käsitlevates uuringutes. Näiteks ka Almazan *et al.* (2007) leidsid, et asukohas, kus erinevas sama tegevusharu ettevõtted on koondunud (klastris), on märksa raskem hoida töötajaskonda püsivana. Samasuguse tulemusena jõuti ka käesolevas töös. Pealinna võib nimetada tinglikult riigiasutuste „klastriks“, seda mõjutavad samasugused positiivsed ja negatiivsed aspektid nagu klastris asuvaid ettevõtteid – lihtsam on leida kvalifitseeritud tööjõudu, infovahetus ja teabe hulk on suurem (Almazan *et al.* 2010; Bhat *et al.* 2014), samas on töötajaskond ebapüsivam.

Nagu eelpool kirjeldatud mõjuteguritest näha, siis sõltub organisatsiooni erinevates piirkondades paiknemise mõju ulatus ja suund paljudest erinevatest teguritest. Intervjuuküsimus nr 4 (Milline on HTM Tartu projektist saadud õppetund, mida teiste avaliku sektori organisatsioonidega jagada?) palus intervjuueeritaval anda hinnang, kas Tartusse kolimise projekt on nende arvates õnnestunud või mitte. Seeläbi joonistus välja, millised organisatsiooni töökorraldust mõjutavad tegurid omasid intervjuueeritavate jaoks suuremat tähtsust ning millised väiksemat. Antud hinnangud koos selgitustega on koondatud lisa 5.

Intervjueeritavate hulgas leidsid neid, kes pidasid HTM Tartu projekti läbikukkunud, ning pidasid paratamatuks, et ühel päeval kolitakse ministeerium täismahus Tallinnasse tagasi. Samuti leidsid vastanute hulgas neid, kes hindasid Tartu projekti äärmisel õnnestunuks ning leidsid, et HTM võiks olla suunanäitajaks ning eeskujuks ka teistele Eesti avaliku sektori organisatsioonidele. Tartu projekti ebaõnnestumist selgitati eelkõige suure ebaefektiivsuse tekkimisega – distantist tekkinud aja- ja rahakuluga. Samuti leiti, et kuna suur osa avaliku sektori organisatsioonidest jääb paratamatult Tallinnaga seotuks, siis oleks omavahelise koostöö tegemiseks mõistlikum siiski avaliku sektori asutusi Tallinnast üldse mitte välja kolida. Samuti toodi välja organisatsiooni lahutamise järel vähenev ühtsustunne. Tartu projekti toetajad seevastu tõid kõige olulisema põhjusena välja avaliku sektori organisatsiooni kolimisega kaasneva ühiskondlikult sümboolse ning regionaalarengu seisukohast olulise mõju. Seda positiivset aspekti toodi välja ka nende poolt, kes pidasid muidu Tartu projekti ebaõnnestunuks. Siinkohal võib välja tuua ka teisi uuringuid, mis kinnitavad, ühest küljest on asukoha ja organisatsiooni kuvandid omavahel seotud (Bhat et al 2014; Newman, Dhar 2014) ning teisalt on avaliku sektori organisatsioonil ühiskonna jaoks tervikuna teistsugune – sümboolsem – mõju kui erasektori organisatsioonidel. Organisatsioonisiseste positiivsete aspektidena toodi välja võimalus organisatsiooni liikmeskonda, IKT kanaleid ning juhtimismehhanisme arendada ning värskendada. Eelkõige peeti aga avaliku sektori organisatsiooni kolimist väljapoole Tallinna oluliseks kohaliku majanduskeskkonna ja tööturu elavdamise seisukohast.

Kuna tegu oli eelkõige töötajate subjektiivsete ning kohati vastupidiste arvamustega, siis kogu ministeeriumi töötajaskonnale üldistatavat ühest seisukohta antud töö tulemuste põhjal välja tuua ei saa. Küll on aga võimalik arutleda, kas väljatoodud negatiivsete tegurite mõju oleks võimalik minimeerida ning positiivsete tegurite mõju maksimeerida.

Nagu juba eelnevalt sai välja toodud, mõjutavad erinevad positiivsed ja negatiivsed tegurid ka üksteist. Joonis 3 näitlikustab teguritevaheliste seoste rohkust.



Joonis 3. Positiivsete ja negatiivsete tegurite omavahelised seosed.
Allikas: autori koostatud

Näiteks ajakulu on võimalik leevendada IKT vahendite paremal juurutamisel. Samas näost-näku kohtumistel tekkivat inimestevahelist sünergia seeläbi ikkagi tekitada ei ole võimalik. Soov ning vajadus näost-näku kontaktiks aga suurendab ajakulu seoses transpordile kuluva ajaga. Ajakulu on samas võimalik leevendada ka läbimõelduma planeerimisega. Teisalt, ootamatult tekkinud kriisisituatsioonides, kui on vaja operatiivselt ja kiirelt tegutseda, ei pruugi varasemalt etteplaneeritud tegevustest kasu olla. Seega sellistes situatsioonides on kahe erineva asukoha vahel infot vahetades ning kooskõlastades nii ajakulu suurem kui ka tegutsemise tulemus kannatab. Samuti on kriisisituatsioonide lahendamine seotud nii töötajate isikuomadustega kui ka infovahetuse mõttes võtmepositsioonidel töötavate isikute kompetentsusest.

Suhtlemisele kuluv aeg mängib rolli ka partneritega suhtlemise mugavuses ning organisatsiooniliikmete omavahelisel suhtlemisel. Ühtsustunde tekkimisele mõjub ajakulust tingitud ebamugavus pigem pärssivalt, nagu ka juhtide kohalolu vähene tunnetamine ning näost-näku kohtumiste keerukus. Samas erinevad IKT vahendid soodustavad suhtlemist nii partnerite kui ka kolleegidega ning seeläbi ka meeskonnatunde tekkimist. Samuti on ühtsustunde vajadus ning tekkimine seotud

meeskonnaliikmete isikuomadustega. Kõrge suhtluskompetentsiga ning iseseisvad töötajad suudavad moodustada erinevate tööülesannete täitmiseks vajalikke väiksemaid meeskondi ning ei tunnegi ehk vajadust suure ja ühtse ministeeriumi meeskonna järele. Samuti sõltub info liikumise kiirusest ning ulatusest, milline on organisatsiooni ühtsustunne. Organisatsioon, mis töötab samas infoväljas, on kindlasti oluliselt ühtsem kui selline, mille erinevatel osapooltel on väga erinev informeerituse tase. Info liikumise kiiruse ning ulatuse puhul on aga olulised just selles suhtes strateegilistel võtmepositsioonidel töötavad isikud.

Töötajatega seotud aspektid, nagu võtmepositsioonide täitmine või nn õigete isikuomadustega töötajate leidmine, on aga seotud selle keskkonnaga, kust värvatakse. Organisatsioon on oma töötajate nägu ning see peegeldab ka kohaliku tööturu nägu. Juhtide kohalolu tuntavus või mittetuntavus on paljuski seotud IKT abivahendite kasutatavuse ning olemasoluga. Samuti sõltub see sellest, kuidas on erinevad juhtimis- ja kontrollimehhanismid organisatsioonis üles ehitatud. Paindlikku ja vähem hierarhilist organisatsiooni on aga võimalik luua vaid iseseisvate ning kõrgete suhtluskompetentsidega töötajaskonna baasil.

Samuti toodi mitmel korral välja, et positiivne või negatiivne mõju töökorraldusele on seotud pigem sellega, et HTM on ainus ministeerium ning siiski üks vähestest avaliku sektori organisatsioonidest, mis asub korraga mitmes erinevas asukohas ja väljaspool Tallinna. Kui ka teised riigiasutused asuksid hajusamalt üle Eesti, erinevates regioonides, siis seisaksid nad silmitsi samasuguse töökorraldusliku olukorraga ning nende töökultuurid ühtlustuksid. Partneritega suhtlus võiks olla vähem keerukas, kui näiteks videokoosolekute formaat oleks igal pool juurdunud ning kõikjal oleks loodud vastavad infotehnoloogilised eeldused.

Nagu pea kõik intervjuueeritavad välja tõid, siis riigisektori organisatsioonide hajusam paiknemine omaks eelkõige mõju regionaalarengule. Käesoleva bakalaureusetöö fookuses olid eelkõige organisatsioonisisesed ning töökorraldust mõjutavad aspektid. Kindlasti võiks uurida ka, kuidas on avaliku sektori organisatsiooni asukoht seotud kohaliku kogukonna ja majanduskeskkonna ning tööturu arengutega. Samuti ei käsitlenud käeolev uuring kolimise ning erinevates asukohtades paiknemise rahalist kulu. Sellise kalkulatsiooni tegemisel tuleks aga arvestada, et näiteks ministeeriumi kolimisel

väljapoole Tallinna ei ilmne kõik töökorralduslikud mõjud kohe. HTM on 15 aastat asunud kahes linnas ning ministeeriumi töökorraldus on selle aja jooksul pidevalt muutunud. Kuna nii üldine majanduskeskkond, ühiskonna ootused kui ka infotehnoloogilised võimalused endiselt muutuvad, siis ei ole muutused HTM töökorralduses kindlasti lõppenud. Pigem on tegu pideva protsessiga, et otsida parimat tasakaalu organisatsiooni efektiivsuse ja paindlikkuse vahel. Seega tuleks majanduslike kalkulatsioonide tegemisel lähtuda pikemast perspektiivist ning püüda mitte alahinnata ka avaliku sektori organisatsiooni ühiskondlikku väärtust.

KOKKUVÕTE

Käesoleva bakalaureusetööga selgitati varasemate uuringute ning HTMi näite varal, kuidas mõjutab avaliku sektori organisatsiooni töökorraldust situatsioon, kus organisatsioon on lahutatud mitme erineva asukoha vahel. HTM valiti uurimisobjektiks seetõttu, et tegu on siiaaani ainsa Eesti ministeeriumiga, mis asub korraga kahes linnas – Tartus ja Tallinnas – töökohti sealjuures dubleerimata.

Töö jagunes kaheks sisupeatükiks, neist esimeses käsitleti avaliku sektori organisatsiooni paiknemise mõju kirjandusallikate baasil, teises aga viidi läbi empiiriline uuring HTMis. Empiiriline uuring jagunes samuti kaheks – esmalt töötati HTMi dokumentidega, mis reguleerisid töökorraldust ning seejärel viidi läbi kuus intervjuud HTMi teenistujatega, et välja selgitada nende hinnangud ja seisukohad tööd mõjutavate tegurite kohta, mis on seotud kahes asukohas paiknemisega.

Esimeses, teoreetilises sisupeatükis koondati erinevad uuringutulemused, mis kirjeldasid, kuidas mõjutab asukoht ja paiknemine organisatsiooni. Toodi välja kaheksa erinevat aspekti. Organisatsiooni asukoht määrab, milline on selle organisatsiooni kulude struktuur ning kui suured on erinevad kulud. Samuti mõjutab asukoht organisatsiooni finantspoliitikat – milline laenustrateegia valitakse, milline on varade struktuur ning finantsvõimekus. Asukoha valimine on strateegiline otsus ning määrab, kas lähtuvalt ettevõtte tegevusharust ning eripäradest saavutatakse edu või mitte. Paiknemine kas klastris või teistest sarnase profiiliga ettevõtetest isoleeritult mõjutab töötajaskonda ning personalipoliitikat. Toodi ka välja ettevõtte asukoha muutumisega seotud negatiivne mõju töötingimustele ning sooritusele. Samuti mõjutab asukoha eripära või maine organisatsiooni kuvandit.

Varasemate uuringutele ning kirjandusallikatele tuginedes toodi välja avaliku sektori organisatsiooni eripärad võrreldes era- ning kolmanda sektori organisatsioonidega. Avaliku sektori organisatsioone iseloomustavad tippjuhtkonnaga seotud valimistsüklid,

vähene turumehhanismide reguleeriv mõju ning suur koostöövajadus teiste organisatsioonidega. Kui erasektoris organisatsioonid on omavahel konkureerivad ning see sunnib neid hoidma kontrolli all oma kulusid ning arvestama nõudlusega, siis avaliku sektori organisatsioonide puhul jõutakse kodanikule meelepärase teenustasemeni koostöös teiste sarnaste asutustega.

Välja toodi ka erinevused avaliku sektori juhtimisel. Varasemad uuringud on näidanud, et avaliku sektori juhid delegeerivad vähem ning kasutavad juhtimisel rohkem regulatsioone. Avaliku sektori organisatsiooni juhtimine sunnib arvestama korraga väga paljude erinevate ning kohati vastakate huvigruppide arvamustega. Kuna juhid on sageli poliitikud ning sõltuvad valijate mandaadist, siis tunnevad nad suuremat vajadust leida laiem konsensus otsuste langetamisel. Erinevate arvamuste paljus, poliitilised mõjud ning ühiskondlik ootus vähendavad avaliku sektori juhtidel mänguruumi ning oluliseks muutub oskus leida alternatiivlahendusi. Kirjanduse ülevaates selgus samuti, et avaliku sektori teenistujaid motiveerivad enam mittemateriaalsed stiimulid, neid iseloomustab pigem väiksem tööga rahulolu ja väiksem organisatsioonile pühenduvus kui erasektori töötajaid. Avaliku sektori organisatsiooni peetakse pigem ettevaatlikumaks, jäigemaks ja vähem innovatiivsemaks. Kuna tegutsetakse avalikkuse huvides, siis peab otsustuste langetamisel arvestama suurema kaasamisvajadusega ning see omakorda võib pikendada otsustusprotsessile kuluvat aega.

Asetades organisatsiooni asukoha mõju avaliku sektori organisatsiooni eripärade konteksti leiti, et paiknemise mõju avaliku sektori organisatsioonile võib erineda erasektori organisatsioonile avalduvatest mõjudest. Seoses suure avaliku huviga ning ühiskondliku rolliga, on avaliku sektori organisatsioonide asukohavalik seotud maksimaalse ühiskonna kasuga. See ei pruugi aga olla mõõdetav materiaalselt. Asukoht mõjutab ka avaliku sektori organisatsiooni finants- ja personalipoliitikat. Avaliku sektori soov olla nii klientidele kui ka koostööpartneritele lähedal viitab klastrisse koondumisega sarnastele protsessidele. Samas võib täheldada, et teistest eraldi asuval avaliku sektori organisatsioonil on teatud eelised töötajaskonna püsivuse osas. Samuti on oluline teadvustada, et füüsiline distants ning informatsiooni kaugus võivad olla tänapäevaste IKT vahendite valguses väga erinevad.

HTM sisedokumentide läbivaatamisel selgus, et kuigi ministeerium on 15 aastat tegutsenud kahes erinevas asukohas, siis töökorraldust reguleerivad dokumendid ei peegelda paiknemisest tingitud töökorralduslikke eripärasid. Dokumentide sisu on üsna sarnane vaid ühes asukohas paiknevate ministeeriumite omale. Siiski selgus dokumentidest, et töökorraldus on organiseeritud selliselt, et valdav osa tööst oleks võimalik ära teha virtuaalselt ning sõltumata füüsilisest asukohast. Samuti on paigas kontrolli- ja teavituse mehhanismid, et omada igapäevaselt ülevaadet töötajate asukohast ning liikumisest. HTMis on loodud erinevate olukordade jaoks kas kohustuslikud või soovituslikud käitumisjuhised, mis on virtuaalselt kõigile kättesaadavad. See on väga oluline ühiste käitumismallide tekkeks ning juurutamiseks. Samuti tasub eraldi välja tuua HTMi nn majakoosolekute süsteemi – teatud sündmuseid tähistavad nii Tartus kui ka Tallinnas töötavad inimesed koos. See suurendab ühise meeskonna tunnetust ja võimaldab arendada ühist organisatsioonikultuuri.

Intervjuutekstide läbitöötamisel toodi aga välja 14 erinevat töökorralduslikku mõju, mida töötajad tunnetavad seoses ministeeriumi tööga kahes erinevas linnas. Neist mõjudest kuus liigitus kategooriasse negatiivsed tegurid ning kaheksa kategooriasse positiivsed tegurid. Negatiivsete mõjudena toodi välja ajakulu, inimestevahelise sünergia vähesus, mis ei saa tekkida seoses limiteeritud näost-näku kohtumisvõimalustega, komplitseeritud partneritega suhtlemine, probleemid kiiret ja operatiivset tegutsemist vajavates olukordades, nõrk ühtsustunne ning töötajate poolt tunnetatud vähene juhtide kohalolek. Positiivsete aspektidena toodi välja IKT vahendite tavalisest oluliselt kiirem ja mahukam juurutamine, paindlikumad ja uuendusmeelsemad juhtimismehhanismid, läbimõeldum planeerimine, positiivne mõju kohalikust keskkonnast, võimalus välja selekteerida kõrge suhtluskompetentsiga ning iseseisvamad töötajad ning seeläbi töötajaskonda värskendada. Samuti leiti, et seoses erinevate IKT abivahendite olemasolule, ei muuda erinevates asukohtades paiknemine tegelikult organisatsiooni töökorraldust märkimisväärselt.

Intervjueeritud HTM teenistujatest osa hindas ministeeriumi peahoone Tartusse kolimise projekti õnnestunuks ning teine osa ebaõnnestunuks. Avaliku sektori organisatsiooni lahutamisel erinevate regioonidel vahel peeti kõige olulisemaks positiivseks mõjuks hoopis mõju regionaalarengule ning organisatsioonivälisele keskkonnale.

Organisatsioonisiselt nii suurt positiivset mõju välja ei toodud, pigem nähti et organisatsiooni töökorralduses suuri muutusi ei toimu. Negatiivsete teguritena peeti kõige olulisemaks kaasnevat raha- ning ajakulu. Samuti ebamugavust, mis või tekkida erinevate koostööpartneritega suhtlemisel.

Kui käesolev töö tegeles eelkõige avaliku sektori asukoha ja organisatsiooni töökorralduse vaheliste seostega, siis oleks edaspidi oluline uurida ka, milline on avaliku sektori organisatsiooni mõju sellele keskkonnale, kus ta paikneb. Lisaks organisatsioonisisestele mõjuteguritele tuleb ju arvesse võtta ka kuidas organisatsioon mõjutab keskkonda. Organisatsioonisiselt on oluline analüüsida ka kolimist kuluefektiivsuse seisukohast.

VIIDATUD ALLIKAD

1. A Dictionary of Finance and Banking, Third Edition, Oxford: Oxford University Press, 2005, s.v. public sector
2. **Ahlers, E., Oez, F., Ziegler, A.** Company Relocation: The Consequences for Employees-An Analysis of the WSI Works Council Survey. No. 151. – WSI-Diskussionspapiere, 2007, 31 p.
URL: http://econstor.eu/bitstream/10419/21597/1/p_wsi_diskp_151.pdf
3. Ajalugu. Haridus- ja Teadusministeerium [<https://hm.ee/et/ajalugu>] vaadatud 18.03.2016
4. **Aksoy, A., Marshall, N.** The Changing Corporate Head Office and Its Spatial Implications. – Regional Studies, 1992, Vol. 26, No. 2, pp 149-162. DOI: 10.1080/00343409212331346861
5. **Almazan A., De Motta, A., Titman, S.** Firm Location and the Creation and Utilization of Human Capital. – The Review of Economic Studies, 2007, Vol. 74, No. 4, pp. 1305–1327. URL: <http://www.jstor.org.ezproxy.utlib.ee/stable/4626182>
6. **Almazan, A., De Motta, A., Titman, S., Uysal, V.** Financial Structure, Acquisition Opportunities, and Firm Locations. – The Journal of Finance, 2010, Vol. 65, No. 2, pp. 529–563.
URL: <http://www.jstor.org.ezproxy.utlib.ee/stable/25656303>
7. Avalikkuse ja meediaga suhtlemise põhimõtted Haridus- ja Teadusministeeriumis, 2 lk
8. **Banfield, E. C.** Corruption as a Feature of Governmental Organizations – The Journal of Law and Economics, 1975, Vol. 18, No. 3, pp. 587-605. URL: <http://www.jstor.org.ezproxy.utlib.ee/stable/725047>
9. **Barth-Farkas, F., Vera A.** Power and Transformational Leadership in Public Organizations – International Journal of Leadership in Public Services, 2014, Vol.

- 10, No. 4, pp.217 – 232 DOI: <http://dx.doi.org.ezproxy.utlib.ut.ee/10.1108/IJLPS-07-2014-0011>
10. **Bhat, C. R., Paleti, R., Singh, P.** A Spatial Multivariate Count Model for Firm Location Decisions – Journal Of Regional Science, 2014, Vol. 54, No. 3, pp. 462-502. DOI:10.1111/jors.12101
 11. **Black, J.** Dictionary of Economics, Second Edition, Oxford/New York: Oxford University Press, 2003, s.v. public sector
 12. **Boyne, G. A.** Public and Private Management: What's the Difference? – Journal of Management Studies, 2002, Vol. 39, No. 1, pp. 97-122. DOI: 10.1111/1467-6486.00284
 13. **Buchanan, B.** Government Managers, Business Executives, and Organizational Commitment. – Public Administration Review, 1974, Vol. 34 No. 4, pp. 339–347. DOI: 10.2307/975244
 14. **Buelens, M., Broeck, H.** An Analysis of Differences in Work Motivation Between Public and Private Sector Organisations. – Public Administration Review, 2007, Vol. 67, No. 1, pp. 65-74. URL: <http://www.jstor.org.ezproxy.utlib.ee/stable/4624541>
 15. BusinessDictionary, 2016, s.v. public sector
 16. **Camagni, R.** On the Concept of Territorial Competitiveness: Sound or Misleading? – Urban Studies (Routledge), 2002, Vol. 39, No. 13, pp. 2395-2411. DOI:10.1080/0042098022000027022
 17. **Campbell, D. T.** Pattern Matching as an Essential in Distal Knowing. – The Psychology of Egon Brunswik. New York: Holt, Rinehart & Winston, 1966, p 81-106
 18. **Clark, G. L.** Global Interdependence and Regional Development: Business Linkages and Corporate Governance in a World of Financial Risk. – Transactions of the Institute of British Geographers, 1993, Vol. 18, No. 3, pp. 309–325. DOI: 10.2307/622462
 19. **Cowley, E., Smith, S.** Motivation and Mission in the Public Sector: Evidence from the World Values Survey – Theory And Decision: An International Journal For Methods And Models In The Social And Decision Sciences, 2014, Vol. 76, No. 2, pp. 241-263. DOI: 10.1007/s11238-013-9371-6

20. **Curran, D., Lynn, T., O'Gorman, C.** The Role of Personal Factors in the Location Decision of Software Services Start-up Firms – European Planning Studies, 2016, Vol. 24, No. 3, pp. 551-567. DOI:10.1080/09654313.2015.1046369
21. **Dieperink, H., Nijkamp, P.** Multiple Criteria Location Model for Innovative Firms in a Communication Network. – Economic Geography, 1987, Vol. 63, No. 1, pp. 66–73. DOI: 10.2307/143851
22. **Dur, R., Zoutenbier, R.** Intrinsic Motivations of Public Sector Employees: Evidence for Germany – German Economic Review, 2015, Vol. 16, No. 3, pp. 343-366. DOI:10.1111/geer.12056
23. **Fernberg, S. A., Gilbert, B. A., McDougall, P. P.** International Entrepreneurship and Geographic Location: An Empirical Examination of New Venture Internalization. – Journal of International Business Studies, 2008, Vol. 39, No. 2, pp. 267-290. URL: <http://www.jstor.org.ezproxy.utlib.ee/stable/25483263>
24. **Filip, V. C.** The Third Sector and the New Development Paradigm - Review Of Economic Studies & Research Virgil Madgearu, 2015, Vol. 8, No. 2, pp. 41-55. URL: <http://search.ebscohost.com.ezproxy.utlib.ut.ee/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=111559845&site=eds-live>
25. **Frame, M. W., Shehan, C.** Work and Well-Being in the Two-Person Career: Relocation Stress and Coping Among Clergy Husbands and Wives. – Family Relations, 1994, Vol. 43, No. 2, pp. 196-205. DOI: 10.2307/585323
26. Füüsiliste ja juriidiliste isikute märgukirjadele ja selgitustaotlustele ning teabenõuetele vastamise teenusstandard, kinnitatud haridus- ja teadusministri 12. jaanuari 2011 a käskkirjaga nr 40, 6 lk
27. **Gillham, B.** Case Study Research Methods, London/NewYork: Continuum, 2000, p 106
28. **Guyot, J. F.** Government Bureaucrats Are Different. – Public Administration Review, 1962, Vol. 22 No. 4, pp. 195–202. DOI: 10.2307/973940
29. **Hanssen, J. U.** Transportation Impacts of Office Relocation: A Case Study from Oslo. – Journal of Transport Geography, 1995, Vol. 3, No. 4, pp. 247-256. DOI: 10.1016/0966-6923(95)00024-0

30. Haridus- ja Teadusministeeriumi asjaajamiskord, kantsleri käskkiri 31.oktoober 2014 a, 79 lk
31. Haridus- ja Teadusministeeriumi lähetusjuhend, kinnitatud kantsleri 17.juuni 2015 a käskkirjaga, 4 lk
32. Haridus- ja Teadusministeeriumi personalipoliitika, kantsleri käskkiri 1.aprill 2011 a nr 28, 20 lk
33. Haridus- ja Teadusministeeriumi põhimäärus, Riigi Teataja I, 09.01.2014, 18, [https://www.riigiteataja.ee/akt/104102011008?leiaKehtiv] vaadatud 18.03.2016
34. Haridus- ja Teadusministeeriumi sisekorraeskiri, kinnitatud haridus- ja teadusministri 25. aprilli 2008 a käskkirjaga nr 449, 14 lk
35. Haridus- ja Teadusministeeriumi tutvustus. Haridus- ja Teadusministeerium [https://hm.ee/et/ministeeriumi-tutvustus] vaadatud 18.03.2016
36. Haridus- ja Teadusministeeriumi valitsemisel või kasutuses olevate ametiautode kasutamise kord, kinnitatud kantsleri 19.veebruari 2013 a käskkirjaga nr 31, 7 lk
37. Haridusministeerium töötab tänasest Tartus. – Eesti Päevaleht, 2. juuli 2001 [http://epl.delfi.ee/news/eesti/haridusministeerium-tootab-tanasest-tartus?id=50887519] vaadatud 19.03.2016
38. Haridusministeeriumi kolimine pole pelgalt asukohavahetus. – BNS, 4.jaanuar 2001 [http://www.delfi.ee/news/paevauudised/eesti/haridusministeeriumi-kolimine-pole-pelgalt-asukohavahetus?id=1070467] vaadatud 18.03.2016
39. **Heim, C. E.** Industrial Organization and Regional Development in Interwar Britain. – The Journal of Economic History, 1983, Vol. 43, No. 4, pp. 931–952. URL: <http://www.jstor.org.ezproxy.utlib.ee/stable/2121056>
40. Juhtkond. Haridus- ja Teadusministeerium [https://hm.ee/et/ministeerium/juhtkond] vaadatud 18.03.2016
41. Koosolekute ja nõupidamiste korraldamise ning ruumide kasutamise kord, kinnitatud kantsleri 26.septembri 2011 a käskkirjaga nr 72, 4 lk
42. **Laherand M.** Kvalitatiivne uurimisviis. Tallinn: OÜ Infotrükk, 2008, 284 lk
43. **Lane, J.-E.** Avalik sektor. Kontseptsioonid, mudelid, lähenemisviisid, Tallinn: Külim, 1996, 250 lk

44. **Lienert, I.** Where does the public sector end and private sector begin? – IMF Working Paper, 2009 [http://www.imf.org/external/pubs/ft/wp/2009/wp09122.pdf] Vaadatud 15.11.2015
45. **Little, W. I.** Location Selection through Integrated Systems Management. - Land Economics, 1969, Vol. 45, No. 1, pp. 97–103. DOI: 10.2307/3145265
46. **Mereste, U.** Majandusleksikon I, Tallinn: Eesti Entsüklopeediakirjastus, 2003, s.v. avalik majandus
47. **Metsämuuronen, J.** Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. Helsinki: International Methelp Ky, 2002
48. **Munton, A. G., Forster, N.** Job Relocation: Stress and the Role of the Family. – Work & Stress, 1990, Vol. 4, No. 1, pp. 75-81. DOI: 10.1080/02678379008256967
49. **Newman, G. E., Dhar, R.** Authenticity Is Contagious: Brand Essence and the Original Source of Production – Journal Of Marketing Research (JMR), 2014, Vol. 51, No. 3, pp. 371-386. URL: <http://search.ebscohost.com.ezproxy.utlib.ut.ee/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=96391576&site=eds-live>
50. **Ng, T.H., Feldman D.** Age, Work Experience, and the Psychological Contract. – Journal of Organizational Behavior, 2009, Vol. 30, No. 8, pp. 1053–1075. URL: <http://www.jstor.org.ezproxy.utlib.ee/stable/41683883>
51. **Nutt, P. C.** Comparing Public and Private Sector Decision-Making Practices. – Journal of Public Administration Research and Theory, 2006, Vol. 16, No. 2, pp. 289-318. URL: <http://www.jstor.org.ezproxy.utlib.ee/stable/3840369>
52. **Nutt, P. C., Backoff, R. W.** Organizational Publicness and Its Implications for Strategic Management. – Journal of Public Administration Research and Theory, 1993, Vol. 3, No. 2, pp. 209–231. URL: <http://www.jstor.org.ezproxy.utlib.ee/stable/1181830>
53. **Nutt, P. C., Backoff, R. W.** Strategy for Public and Third Sector Organizations. – Journal of Public Administration Research and Theory: J-Part, 1995, Vol. 5, No. 2, pp. 189-211. URL: <http://www.jstor.org.ezproxy.utlib.ee/stable/1181676>
54. **O’Leary, J., Takashi, M.** Between State and Capital: Third Sector Organizational Development in Tokyo. – Comparative Politics, 1995, Vol. 27, No. 3, pp. 317-337. DOI: 10.2307/422061

55. **Ojamaa, H.** Seeder tegi ettepaneku kolida 13 riigiasutust Tallinnast välja. – Postimees, 05. jaanuar 2013 [http://www.postimees.ee/1093970/seeder-tegi-ettepaneku-kolida-13-riigiasutust-tallinnast-valja] 26.10.2015
56. **Ostrom, V., Ostrom, E.** Public Choice: A Different Approach to the Study of Public Administration. – Public Administration Review, 1971, Vol. 31, No. 2, pp. 302-316. DOI: 10.2307/974676
57. **Rainey H. G., Backoff, R. W., Levine, C. H.** Comparing Public and Private Organizations. – Public Administration Review, 1976, Vol. 36, No. 2, pp. 233-244. DOI: 10.2307/975145
58. **Ratas, P.** Tartusse kolimine tähendab muutumist. – Eesti Päevaleht, 10. jaanuar 2001, lk 9 [http://epl.delfi.ee/news/arvamus/tartusse-kolimine-tahendab-muutumist?id=50796954] vaadatud 19.03.2016
59. **Rawls, J. R., Ullrich, R. A., Nelson, O. T.** A Comparison of Managers Entering or Reentering the Profit and Nonprofit Sectors. – The Academy of Management Journal, 1975, Vol. 18, No. 3, pp. 616–623. URL: <http://www.jstor.org.ezproxy.utlib.ee/stable/255691>
60. **Revelle, C., Marks, D., Liebman, J. C.** An Analysis of Private and Public Sector Location Models. – Management Science, 1970, Vol. 16, No. 11, pp. 692-707. URL: <http://www.jstor.org.ezproxy.utlib.ee/stable/2628903>
61. Riigi haldusorganisatsioon. Rahandusministeerium [http://www.fin.ee/riigi-haldusorganisatsioon-ja-juhtimiskvaliteet-avalikus-sektoris] vaadatud 28.04.2016
62. Riigipuu 2014. Rahandusministeerium [http://www.fin.ee/public/UUSPUU.png] Vaadatud 15.11.2015
63. **Saldaña, J.** The coding manual for qualitative researchers. London: Sage Publications Ltd. 2013, 303 p
64. **Scott, A. J.** Industrial Organization and Location: Division of Labor, the Firm, and Spatial Process. – Economic Geography, 1986, Vol. 62, No. 3, pp. 215–231. DOI: 10.2307/144006
65. **Shieh, Y.-N.** Effects of Wage Discrimination on Employment and Firm's Location. - Southern Economic Journal, 1996, Vol. 62, No. 3, pp. 768–773. DOI: 10.2307/1060894

66. Tartusse kolimine vähendas haridusministeeriumi kulusid. – Postimees, 20.oktoober 2003 [http://www.postimees.ee/1379419/tartusse-kolimine-vahendas-haridusministeeriumi-kulusid] vaadatud 19.03.2016
67. **Teder, M.** Riigiasutusele kolimisplaanid ei meeldi. – Postimees, 9. jaanuar 2013 [http://www.postimees.ee/1097876/riigiasutustele-kolimisplaanid-ei-meeldi] vaadatud 18.03.2016
68. **Weber, M.** Economy and Society : An Outline of Interpretive Sociology I. Berkeley: University of California Press, 1978, 641 p
69. **Weber, P., Chapman, D.** Location Intelligence: An Innovative Approach to Business Location Decision-making – Transactions In GIS, 2011, Vol. 15, No. 3, pp. 309-328. DOI:10.1111/j.1467-9671.2011.01253.x
70. **Willem, A., Buelens M.** Knowledge Sharing in Public Sector Organizations: The Effect of Organizational Characteristics on Interdepartmental Knowledge Sharing. – Journal of Public Administration Research and Theory, 2007, Vol. 17, No. 4, pp. 581-606. URL: <http://www.jstor.org.ezproxy.utlib.ee/stable/25096342>
71. **Yin, R. K.** Case study Research: Design and methods. California: Sage, 2003, 181 p.

LISAD

Lisa 1. Sisedokumentide tutvustus

Haridus- ja Teadusministeeriumi põhimäärus on jagatud viieks peatükiks. Esimeses peatükis tuuakse välja olulisemad asutust iseloomustavad aspektid – defineeritakse asutuse olemus, seos riigiga, kirjeldatakse pitsatit ja kirjaplanke, tuuakse välja ministeeriumi asukoht Tartus. Teine peatükk annab ülevaate ministeeriumi tegevuse eesmärkidest, valitsemisalast ja ülesannetest. Kolmas peatükk on pühendatud juhtimise ja struktuuri kirjeldamisele. Eraldi on välja toodud ministri, kantsleri, asekancleri, koolivõrgu juhi, nõuniku, osakonnajuhataja ametikoha ning osakonna kui struktuuriüksuse ülesanded. Neljas peatükk kirjeldab komisjonide, nõukogude ja töörühmade moodustamist. Viiendas peatükis on rakendussätted. (Haridus- ja Teadusministeeriumi põhimäärus 2014)

Haridus- ja Teadusministeeriumi asjaajamiskord on kümneosaline. Esmalt on välja toodud vastutus asjaajamise ja selle korraldamise eest. Vastutus lasub kancleril ning asjaajamist, dokumendihaldust ning arhiivindust korraldab üldosakond. Sellele järgnevad peatükid, mis kirjeldavad detailselt dokumendiringluse korraldust, erinevaid dokumendiliike, vormistamise nõudeid, dokumentide säilitamise, arhiveerimise ja üleandmisega seonduvat, samuti pitsatite ja templete kasutamist ning hoidmist. Lõpuks on toodud erinevate dokumendiliikide näidised. (Haridus- ja Teadusministeeriumi asjaajamiskord 2014: 5-79)

Haridus- ja Teadusministeeriumi sisekorraeeskirjas kehtestatakse ministeeriumi teenistujate käitumisreeglid. Tuuakse välja teenistuja hea käitumise tavad, teenistusse võtmine, üleviimine ja teenistusest vabastamine, töö- ja puhkeaja korraldus, teenistuskohustused ja korralduste andmise kord, palga, puhkusetasu ja lõpparve maksmisega seonduv, puhkusekorraldus, käitumiseeskirjad ministeeriumi töö- ja olmeruumides, info- ja kommunikatsioonitehnoloogiavahendite kasutamise kord,

töotervishoiu, töö- ja tuleohutuse üldjuhised, töötajate tunnustamise ja distsiplinaarkaristustega seonduv ning ametniku tegevuse piirangud ja kohustused. (Haridus- ja Teadusministeeriumi sisekorraeeskiri 2008: 1-14)

Lisaks eelpool toodud kolmele mahukale dokumendile on ministeeriumi töökorraldus reguleeritud ka mitmete väiksemate ja vaid üht töökorralduslikku aspekti kirjeldavate käskkirjade, kordade ja juhenditega. Avalikkuse ja meediaga suhtlemise põhimõtete juhendis tuuakse välja, kuidas reageerida ajakirjanduse päringutele, informeerida ajakirjandust ning suhelda sotsiaalmeedias (Avalikkuse... 2016). Lähetusjuhendis kirjeldatakse lähetusse saatmise, vormistamise, aruandluse, kulude hüvitamise ja päevarahade maksmise protsessi (Haridus- ja Teadusministeeriumi lähetusjuhend 2015: 1-4). Personalipoliitikat kirjeldavas dokumendis on muuhulgas välja toodud juhtimise põhimõtted, värbamise, uue töötaja sisseseadmise ja personali motiveerimise alused, palgapoliitika, sisekommunikatsiooni toimimise põhimõtted ning koosolekute süsteemi kirjeldus (Haridus- ja Teadusministeeriumi personalipoliitika 2011: 1-20). Koosolekute ja nõupidamiste korraldamise ning ruumide kasutamise kord on aluseks ministeeriumi teenistujate eestvedamisel toimuvate koosolekute ettevalmistamisel, läbiviimisel ja dokumenteerimisel. Samuti on eraldi välja toodud ministeeriumi aula broneerimise ja kasutamise kord. (Koosolekute... 2011: 1-4) Füüsiliste ja juriidiliste isikute märgukirjadele ja selgitustaotlustele ning teabenõuetele vastamise teenusstandard toob välja ministeeriumi ja tema valitsemisala asutuste ülesanded ja kontaktandmed ning koondab endas detailseid käitumisjuhiseid ministeeriumiga kirja või telefoni teel suhtlemiseks, vahetuks pöördumiseks mõne ministeeriumi teenistuja poole, ministri või kantsleri vastuvõtu taotlemiseks, teabenõude esitamiseks ja menetlemiseks ning teeninduse kvaliteedi kohta tagasiside andmiseks (Füüsiliste... 2011: 1-7). Ametiautode kasutamise kord reguleerib ametiautode kasutamise õigust ning kulude katmist (Haridus- ja Teadusministeeriumi valitsemisel... 2013: 1-7).

Lisaks eelpool kirjeldatud dokumentidele näeb sisekorraeeskiri ette, et uutele töötajatele tutvustatakse dokumenti nimega „Uue töötaja ABC“. See sisaldab omakorda nelja erinevat korda – personalipoliitika aluseid, töötajate head tava, töötajate tunnustamise, ergutamise ja toetamise korda ning sisekorraeeskirja. (Uue... 2016).

Lisa 2. Intervjuuplaan

Intervjuu osa	Küsimused/tekst	Eesmärk
Sissejuhatus (2 min) Ei transkribeerita	<p>Antud intervjuu on seotud minu bakalaureusetöö raames läbiviidava uuringuga, mis puudutab avaliku sektori organisatsiooni töökorralduslikke eripärasid, mis on tingitud kahes eri piirkonnas paiknemisest. Eestis on üheks selliseks unikaalseks näiteks just HTM, mille peahoone on Tartus ning esindus Tallinnas.</p> <p>Järgnevad küsimused on seotud Teie isikliku kogemusega HTM teenistujana, ootan Teie subjektiivset arvamust ja hinnanguid, nn õigeid ja valesid vastuseid ei ole. Intervjuude käigus saadud materjali kasutatakse ainult nimetatud bakalaureusetöö tarbeks ning vastajaid nimeliselt ei identifitseerita. Intervjuu võtab aega 45-60 minutit.</p> <p>Kas Teil on enne intervjuuga alustamist tekkinud mõni küsimus kas minu bakalaureusetöö või intervjuu kohta? Kas olete nõus intervjuu salvestamisega?</p>	<p>Teavitada intervjuueeritavat bakalaureusetöö teemast ja eesmärgist. Anda intervjuule laiem kontekst.</p> <p>Selgitada intervjuu korralduslikke nüansse.</p>
I plokk: Ettevalmistavad küsimused (15 min) Transkribeeritakse	<p>Põhiküsimused:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Kirjeldage palun oma senist tööelu ning praegust ametikohta. 2. Kirjeldage palun oma töökohustustest lähtuvat kokkupuudet Tartus asuva ministeeriumi peahoone ning selle töötajaskonnaga ning Tallinnas Tõnismäel asuva esindusega. <p>Vajadusel suunavad abiküsimused:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.1. Kui pikalt olete töötanud HTM-is? 1.2. Kas töötasite HTM-is ka siis, kui see asus veel Tallinnas? 1.3. Kas eelnevalt olete töötanud ka mõnes teises riigiasutuses? Kus ja kui pikalt? 1.4. Kui pikk on staaž avalikus sektoris kokku? 1.5. Kas olete vahetanud HTMi siseselt ametikohta? Millistel ametikohtadel olete veel töötanud? 1.6. Millisel ametikohal töötate? 1.7. Kui palju on sel ametikohal alluvaid? 1.8. Millisel positsioonil see ametikoht käsuliinis asetseb? <p>2.1. Kus on Teie põhitöökoht?</p>	<p>Tutvuda intervjuueeritava eelneva tööelu ja kogemusega.</p> <p>Häälestada intervjuueeritav vastavale teemale.</p>

	<p>2.2. Kas Teile on loodud töökoht ka teises linnas?</p> <p>2.3. Kus on põhitöökoht Teie ülemus(t)el ja alluvatel?</p> <p>2.4. Kui palju teie tööst vajab otsekontakti Tartu peahoone/Tallinna esindusega? (lähetused, suhtlus teise linnaga läbi e-maili, telefoni, videosilla vms)</p> <p>2.5. Kui palju Teie töökohustustest on seotud ministeeriumiväliste asutusega? Kus need asuvad?</p>	
<p>II plokk: Sisulised küsimused (30 min) Transkribeeritakse</p>	<p>Põhiküsimused:</p> <p>3. Kuidas on HTMi töökorraldus mõjutatud kahes eri linnas paiknemisest?</p> <p>4. 2001. aastal, kui HTM Tartusse koliti nimetati seda protsessi Tartu projektiks. Milline on HTMi Tartu projektist saadud õppetund, mida teiste avalike sektori organisatsioonidega jagada?</p> <p>Vajadusel suunavad abiküsimused:</p> <p>3.1. Kas kahes eri linnas paiknemine üldse omab mingisugust mõju töökorraldusele?</p> <p>3.2. Milline on mõju juhtimisele?</p> <p>3.3. Milline on mõju töö efektiivsusele?</p> <p>3.4. Milline on mõju organisatsioonikliimale?</p> <p>3.5. Millised probleeme tajute oma igapäevases töös seoses ministeeriumi kahes erinevas linnas paiknemisega?</p> <p>3.6. Milliseid positiivseid aspekte oskate välja tuua, seoses ministeeriumi kahes erinevas linnas paiknemisega?</p> <p>4.1. Kas peate HTMi Tallinnast ära kolimist heaks otsuseks? Miks?</p> <p>4.2. Kas Tartus tegutsemine on toonud rohkem positiivset või negatiivset? Palun selgitage.</p> <p>4.3. Kas ka teised avaliku sektori organisatsioonid võiksid asuda väljaspool Tallinna? Miks?</p> <p>4.4. Kas HTM peaks kolima tagasi pealinna? Palun põhjendage.</p>	<p>Saada vastus bakalaureusetöö viiendale uurimistülesandele:</p> <p>Selgitada välja Haridus- ja Teadusministeeriumi teenistujate hinnangud ja seisukohad kahes eri linnas paiknemise osas</p>
<p>Kokkuvõte (2 min) Ei transkribeerita</p>	<p>See oligi viimane minupoolne küsimus. Kas soovite veel lisada midagi teemasse puutuvat, millest meil juttu ei olnud.</p> <p>Täna Teid leitud aja ning meeldiva intervjuu eest!</p>	<p>Intervjuu kokkuvõtmine</p> <p>Tänamine.</p>

Allikas: autori koostatud

Lisa 3. Intervjuuküsimuste teoreetilised lähtekohad

Küsimus intervjuus	Seos teooriaga
<p>1. Kirjeldage palun oma senist tööelu ning praegust ametikohta.</p> <p>1.1. Kui pikalt olete töötanud HTM-is?</p> <p>1.2. Kas töötasite HTM-is ka siis, kui see asus veel Tallinnas?</p> <p>1.3. Kas eelnevalt olete töötanud ka mõnes teises riigiasutuses? Kus ja kui pikalt?</p> <p>1.4. Kui pikk on staaž avalikus sektoris kokku?</p> <p>1.5. Kas olete vahetanud HTMi siseselt ametikohta? Millistel ametikohtadel olete veel töötanud?</p> <p>1.6. Millisel ametikohal töötate?</p> <p>1.7. Kui palju on sel ametikohal alluvaid?</p> <p>1.8. Millisel positsioonil see ametikoht käsuliinis asetseb?</p> <p>2. Kirjeldage palun oma töökohustustest lähtuvat kokkupuudet Tartus asuva ministeeriumi peahoone ning selle töötajaskonnaga ning Tallinnas Tõnismäel asuva esindusega.</p> <p>2.1. Kus on Teie põhitöökoht?</p> <p>2.2. Kas Teile on loodud töökoht ka teises linnas?</p> <p>2.3. Kus on põhitöökoht Teie ülemus(t)el ja alluvatel?</p> <p>2.4. Kui palju teie tööst vajab otsekontakti Tartu peahoone/Tallinna esindusega? (lähetused, suhtlus teise linnaga läbi e-maili, telefoni, videosilla vms)</p> <p>2.5. Kui palju Teie töökohustustest on seotud ministeeriumiväliste asutusega? Kus need asuvad?</p>	<p>Tööstaaži lisandudes muutuvad inimeste vaated ja ootused töösuhtele ja -keskkonnale (Ng, Feldman 2009; Fortenza, Prieto 1994)</p> <p>Avaliku- ja erasektori töötajatel on erinevad stiimulid ning suhtumine töösse (Buelens, Broeck 2007; Cowley, Smith 2013; Dur, Zoutenbier 2014))</p>
<p>3. Kuidas on HTMi töökorraldus mõjutatud kahes eri linnas paiknemisest?</p> <p>3.1. Kas kahes eri linnas paiknemine üldse omab mingisugust mõju töökorraldusele?</p> <p>3.2. Milline on mõju juhtimisele?</p> <p>3.3. Milline on mõju töö efektiivsusele?</p> <p>3.4. Milline on mõju organisatsioonikliimale?</p> <p>3.5. Millised probleeme tajute oma igapäevases töös seoses ministeeriumi kahes erinevas linnas paiknemisega?</p> <p>3.6. Milliseid positiivseid aspekte oskate välja tuua, seoses ministeeriumi kahes erinevas linnas paiknemisega?</p>	<p>Avaliku sektori organisatsiooni struktuur ja struktuuriüksuste paiknemine avaldab mõju omavahelise koostöö tegemisele, infovahetusele (Willem, Buelens 2007)</p> <p>Uued tehnoloogilised võimalused organisatsioonid töökorralduses (pilvetehnoloogia jms) avardavad ettevõtte asukohavalikut (Curran <i>et al.</i>, 2015)</p>

<p>4. 2001. aastal, kui HTM Tartusse koliti nimetati seda protsessi Tartu projektiks. Milline on HTMi Tartu projektist saadud õppetund, mida teiste avalike sektori organisatsioonidega jagada?</p> <p>4.1. Kas peate HTMi Tallinnast ära kolimist heaks otsuseks? Miks?</p> <p>4.2. Kas Tartus tegutsemine on toonud rohkem positiivset või negatiivset? Palun selgitage.</p> <p>4.3. Kas ka teised avaliku sektori organisatsioonid võiksid asuda väljaspool Tallinna? Miks?</p> <p>4.4. Kas HTM peaks kolima tagasi pealinna? Palun põhjendage.</p>	<p>Avaliku sektori asukohavalik ei sõltu vaid majanduslikust kasulikkusest (Revelle, et al 1970)</p> <p>Asukoha eripära/maine mõjutab organisatsiooni kuvandit (Bhat et al 2014; Newman, Dhar 2014)</p>
---	---

Allikas: autori koostatud

Lisa 4. Tekstianalüüsi näidis

Väljavõtte intervjuu transkriptisoonist:

Ka koosolekud läbi video on siiski erinevad. Kui ma alguses tulin siia majja, siis ma arvasin, et see videokoosolekute asi ei toimi. Pärast esimest koosolekut ma vaatasin, et ole mingit vahet. Aga nüüd, kui ma olen siin olnud pikemalt, siis ikka ütlen, et ei, ta ei ole see. Need koosolekud ei ole need, mis nad oleksid kui inimesed istuksid laua taga. Erinev on vahetu suhtluse moment. Et kui üks hakkab midagi rääkima, teine tahaks vahele midagi öelda, aga kuna esimene rääkija on läbi videouhenduse, siis ta peab ootama, kui esimene rääkija on lõpetanud, selleks ajaks teine inimene on aga juba jõudnud ringi mõelda, et ta ei ütlegi seda, mida ta oleks tahtnud vahele öelda.

Selgitav tekst

Lõigu juhtmõte

Lisa 4. Küsimus nr 3 kodeeritud vastused

Kood	Väited
Puuduv sünergia	<ul style="list-style-type: none">Need koosolekud ei ole need, mis nad oleksid kui inimesed istuksid laua taga. Erinev on just see vahetu suhtluse moment

Lisa 5. Küsimus nr 3 kodeeritud vastused

Kood	Väited
Puuduv sünergia	<ul style="list-style-type: none"> Füüsilise kokkusaamisi kolleegidega nii palju korraldada ei saa. Mingitel hetkedel võiks olla see sünergia suurem, kui oleks füüsiliselt ühe laua taga. Arutleva koosoleku puhul ilmselt tekitakse see sünergiat, kui inimesed oleks ühe laua taga. Mugavam istuda ministriga ühe laua taga ja arutada. Need koosolekud ei ole need, mis nad oleksid, kui inimesed istuksid ühe laua taga. Erinev on vahetu suhtluse moment. Video ei ole päris 100%, tahaks olla ikkagi ühe laua taga. Osasid teemasid näost näkku rääkida oleks parem kui e-maili või telefoni teel.
Ei tunne muutust	<ul style="list-style-type: none"> Elu on muutunud nii kiireks, et nuginii suhtled telefoni või e-maili teel. Seda tunnet ei ole mul küll tekkinud, et midagi jääks tegemata või oleks raskendatud. Kõik on hästi, see ei ole kuidagi eriline minu jaoks. See on minu jaoks normaalne, kõik ongi nii kui peab. Ma ei usu, et töö efektiivsust see mõjutab. Videokoosoleku kvaliteet võrreldes tavalise koosolekuga on enam-vähem võrdne. Suures organisatsioonis ei olegi vahet, kas Tartu ja Tallinn või 1. aja 10. korrus – inimesed on täpselt sama võõrad.
IKT abivahendid	<ul style="list-style-type: none"> Tänu sellele on meil väga palju videosüsteeme, palju videokoosolekuid ja inimestega nii palju kokku ei saa. See e-mailindus on meil ikka võimas. Videoühendusi on meil väga palju ja meil jääb isegi puudu ruumidest. Sisesüsteemidest on meil Pinal (dokumendihaldussüsteem), Siseveeb ja koolituste ning puhkuste keskkond. Pinal võimaldab hästi palju.// Ma ei kujutaks ette, et neid kanaleid ei oleks. Meil on päevatabel referentide jaoks. Exceli tabel, kõik inimesed on seal olemas//täidame iga päeva kohta kus see inimene on. Ja siis selle päevatabeli järi annangi infot, kus keegi on. Videosilla vahendusel olen koguaeg Tallinnaga ühenduses. Põhilised kolleegid, kellega suhtlen – kolleegiks on telefon ja arvuti. Ma helistan Tallinna esindusse päevas 10kond korda. Info, kes on Tallinnas ja Tartus olemas, on kalendris. Meil on selline asi nagu hommikukiri//seal on täpselt kirjas, kus keegi on, see on siseveebis. Video võimaldab küll tegelikult kõik, 90% saab seal ära korraldada. Kasutan telefoni, e-maili, videot, Skype'i. Viimasel kahel aastal on tulnud väga palju videokoosolekuid.

	<ul style="list-style-type: none"> • Üldjuhul püüame sättida nii, et vähem oleks sõitu ja pigem Skype, videokoosolek – need on need, mis ressurssipoolest mõistlikumad. • Kui aeg on meie kõige suurem ressurss, mida me peame planeerima, et hästi jõuda, siis kõik need tänapäevased IKT vahendid on need, mis võimaldavad meil asjad ära ajada nii, et ei pea igapäevaselt kohtuma.
Ajakulu	<ul style="list-style-type: none"> • Sõitmist on väga palju ja see võtab ka palju tööaega ära. • Ma näen eelkõige seda sõitmist kui ajaraiskamist. Efektiivsusele negatiivne mõju. • Asjaajamine on väga aeglane. • See, et töötajad ei ole ühes majas, ei ole muutunud segavaks, aga niipalju läheb rohkem aega kui kulub telefoninumbri valimisele. • Sõidu peale kuluva aja saaks inimene tegelikult kontoris tööd teha.
Läbimõeldum planeerimine	<ul style="list-style-type: none"> • Sa pead rohkem organiseerima ja planeerima, et kohtumisi korraldada. • Need, kes sõidavad, need on õppinud oma aega teistmoodi planeerima. • Vahel on vaja liiga vara üles tõusta.//Ma ei taha kaotada seda aega, mis ma saan kasutada päeval ajal kui teised tööl on. • Kui inimesed on juba leidnud aja, et ekraani taha istuda, siis on ka ettevalmistatud. • Kuna ma näen ülemust vähem, siis ma planeerin enda aega selliselt, et kui tal on vaba, siis ma saan temaga kõik asjad ära ajada. • Aastatega on see juba õpitud, et oskad kohe kaasata ja selekteerimisvõime on tulnud. • Pigem on ikka kõik materjalid jne ettevalmistatud paremini, ajakasutus on läbimõeldum ja efektiivsem. Jututuba ei teki. • Kui on koosolek videoga tund aega, siis on see ajaplaneerimine väga kontrolli all.
Nõrk ühtsustunne	<ul style="list-style-type: none"> • Ma ei tunne, et ma olen haridusministeeriumis meeskonnaliige. • Meeskonnatunnet ikka ei ole eriti. Ma ei tunne üldse seda meeskonda enam. • Ei tunne inimesi. //...näost-näkku ei ole kohtunud. • Praegu on tõesti väga palju võõraid, ma ei tea neid nägusid.
Mitu meeskonda	<ul style="list-style-type: none"> • Natuke on nagu nii, et Tallinnas on oma meeskond, Tartus on oma. • Tallinn ja Tartu on erineva organisatsioonikultuuriga, Tallinn on 40 töötajaga nagu väikeettevõtte. • Need, kes on Tallinnas, neil on see taju teine. • Mul on nagu mitu meeskonda. • Referendid on omavahel meeskond ja siis oma osakonnaga vms ka veel meeskond. • Iga teemavaldkonna jaoks võibki olla oma meeskond.// iga teema jaoks komplekteeridki inimeste ringi, kes annavad parima väljundi.

Juhtide kohalolu vähetuntav	<ul style="list-style-type: none"> • Oleks motiveerivam ja õlg-õla tunnet tekitavam, kui Tartus oleks ministrit ja kantslerit rohkem näha • Minister paratamatult kõigile töötajatele liialt lähedane ei ole. • Juhtimine on kontsentreeritud Tallinnasse. Ilmselgelt Tartu on väga omapead. • Ülemus ei ole sul nina all.
Teistsugused juhtimismehhanismid	<ul style="list-style-type: none"> • Meil sellist ranget kontrollimehhanismi majas ei ole. Küll jälgitakse seda, mis su töö tuleb on. • Ministri ja kantsleri kohaolu on läbi videosilla ikkagi tuntav. • Kuigi kantsler on teises linnas, siis ma tunnen suhtluse mõttes, et ta on ikkagi lähedal. • Distsipliin on paigas, selliseid asju küll ei ole, et peaks kedagi väga kontrollima. • Outlooki kalendrites peab olemas arusaadav, mida inimene parasjagu teeb ja kus ta seda teeb. • Juht peab ennast harjutama juhtima selliste kaugtöömeetoditega. Ta peab lihtsalt olema loomingulisem. • Väga heaks mehhanismiks on see, et kõned on alati suunatud, et telefoni teel sa ikkagi saad inimese kätte. • Meil on nii hea juht, kes ise suudab niipalju infot õigesti liigutada, õigesti nõuda. • Seda meil ei ole, et ei julge osakonnajuhatajale või kellelegi helistada. • Kui tahta leida endale töökohta, siis ei ole vaja, et sul oleks nimeline laud. See võib olla ka mõned tühjas koosolekuruumis. • Kui sul on tulemused, püstitatud eesmärgid ja toimub nende järgi töö, siis ei ole vahet, kus seda tehakse. • Meil on majas programmipõhine eelarvestamine, vastavad planeerimisvahendid on igaühele täitmiseks ja ka otsesele ülemusele kontrollimiseks. • Arenguveestlused on need, millega vaadatakse tulemused üle. • Tippjuhtkonna tunnetus on olemas igal juhul./kui tekib mingisugune probleem, siis selleks, et tuge saada, tuleb ise abi küsida. • Meil ei ole sellist asja, et kui on vaja mõne teise töötaja abi, siis peaksin pöörduma kõigepealt osakonnajuhataja poole. Üldjuhul sellised võimuhierarhia küsimusi ei ole enam.
Operatiivne tegutsemine kannatab	<ul style="list-style-type: none"> • Vahel tunnen ma probleemi, kui on sellised kiired, jooksvad, operatiivsed probleemid, mida tahaks lahendada või mille lahendamise üle aru pidada. • Hea, kui töötaja oleks operatiivselt olemas ja teises toas, et ei peaks suhtlemiseks võtma telefoni või tekitama videosilda. • Kui on ikka paanika, siis lahendatakse see ära Tallinna inimestega. Kedagi ei huvita, et majatäis inimesi on Tartus. • Vahel on sellist kiiret-kiiret palju ja see on natuke tülikas. • Kui on kiire, siis sa ei jõua veel Tartuga ühendust võtta, a'la et teeme nüüd video, tulge sinna ruumi.
Töötajate isiksuseomadused	<ul style="list-style-type: none"> • Ma saaksin värvata sinna ainult inimese, kelle jaoks iseseisvalt töötamine oleks ok. • Kui inimesed asuvad erinevates asukohtades, siis peab jälgima seda isiksust ka – kas inimene tahab töötada iseseisvalt, ta isiksus peab kokku sobima selle organisatsiooni struktuuriga.

	<ul style="list-style-type: none"> • Juht on meil väga iseseisev. • On inimesi, kellel isiksuslikult on väga raske suhelda distantsilt, see on nende jaoks ebamugav. • Haridusministeeriumis ja ka teistes ministeeriumites peaks töötama väga kõrge suhtluskompetentsiga inimesed.
Partneritega suhtlus keerukas	<ul style="list-style-type: none"> • Lähetustel käiakse kohtumas ka teiste asutuste ametnikega, käiakse Riigikantseleis ja näiteks erinevates (Riigikogu) komisjonides. • Teistes asutustes ei ole videoformaati juurutatud. • Seda liikumist Tallinna suunal on ikka päris palju//sest Tallinnas on Riigikogu ja Riigikantselei ja kultuurikomisjon, kus me oleme palju kaasatud. • Mul on partnerid üle Eesti.//Sõltuvalt perioodist tuleb sõita päris palju erinevatesse piirkondadesse. • Pigem on suhtlus Tallinnaga seotud minu jaoks teiste asutustega.
Keskkond mõjutab	<ul style="list-style-type: none"> • Äraminemise osas on küll vahe. Inimesed on Tartus püsivamad. • Ministeerium tööandajana suudab pakkuda paremaid töötingimusi, kui mõni teine siin regioonis, ja isegi kui inimene sooviks roteeruda kuskile mujale, siis ta ei tee seda, sest tal ei ole väljundit.
Strateegilised võtmeisikud	<ul style="list-style-type: none"> • Tallinna büroo juhataja on väga oluline võtmeisik. • Meil on väga äge büroojuht Tallinnas, kes võtab fooni enda peale. Ei ole vaja otseselt personalitöötajat Tallinnas. • Meil on üks töötaja personaliosakonnas, kes tegeleb sellega, et info liiguks, kes tugevalt tegeleb selle info liigutamise korraldamisega, et annab lausa juhtkonnale infot, et rääkige kindlasti laiendatud juhtkonna nõupidamisel sellest ja sellest. • Väga palju personalitööd tehakse tegelikult läbi juhtide. Vahetud juhid viivad kokkulepitud teadmused laiali töötajate vahel.

Allikas: autori koostatud

Lisa 6. Küsimus nr 4 vastuste koondtabel

Hinnang	Selgitus	Suurim mõju töökorraldusele (Lisa 4 koodide alusel)
HTM Tartu projekt on õnnestunud.	See annab valitsusasutustele sellist erinevat inimvaadet – mõtteviiside suhtes või ka selle peegelduse saamise suhtes. Eestile üldisemas mõttes võib see head teha. Aitab kaasa tööhõivele üldisemalt ja ka sellise üldise maailmapildi avardamisele. Annab Eesti suuruselt teise linna elanikele signaali, et riik ei ole ainult Tallinnas. Signaal on ühiskondlikult oluline. Tartu on ju ülikoolilinn ja sellise sümboolse tähendusega. HTM näide on huvitav ja julge ja selline asi annaks ka teistele maakondadele võimalusi juurde. Regionaalpoliitilist aspekti silmas pidades tuleks avaliku sektorit väljapoole Tallinna tuua kui vähegi võimalik. Ei ole targem otsus, et kogu ajude trust on Tallinnasse koondunud, et ehk peaks riik seda millegagi tasakaalustama ja seda kõike sendi pealt rahas mõõta ei saagi. Eks Eesti riigi pidamine üleüldises mõttes olegi kallis. Täna on väiksemates maakondades ikka kurb seis.	<i>Ühiskondlik ja regionaalpoliitiline mõju*</i>
	Enamus suhtlusest kodanikuga on liikunud elektroonilistesse kanalitesse ja neid organisatsioone, mis vajavad püsivat klienditeeninduse võrgustikku on järjest vähem. See ei ole midagi erilist, kui organisatsioon on laiali. Kõik on tahtmises ja juhtimises kinni. Organisatsioonikorralduse poolt ma ei näe, et midagi väga hullu juhtuks.	IKT vahendid Ei tunne muutust
	Tartu projekt võimaldas värskendust, muuta ministeeriumi töökorraldust ja struktuuri laiemalt. Ja värskendada mõnevõrra seda meeskonda.	Töötajate isikuomadused Teistsugused juhtimismehhanismid
	Tartus on meie valdkonna mõistes väga hea keskkond, et ka ministeeriumisse järelkasvu saada. Praegu saab võtta siia Tartust spetsialiste tööle ja ka Tallinnast ja see sobibki.	Keskkond mõjutab
HTM Tartu projekt on ebaõnnestunud.	Logistiliste väljakutsetega tuleb arvestada ja täiendava kuluga, mis nende logistiliste väljakutsete kandmisest kaasub. Ministeerium kui üks tervik võiks asuda siiski ühes kohas. Tallinnasse tagasikolimise põhjendus oleks ebaefektiivsus – kui palju kulub transpordi, side, majutuse jms peale ressursi.	Ajakulu <i>Rahakulu*</i>

	Rahalised kalkulatsioonid on kindlasti vajalikud, ilma nendeta ei saa. Kõige suuremaks mureküsimuseks on palju see kõik maksma läheb ja kas ressursside hajutamine on õigustatud.	
	Juhtkond jääb alati paratamatult Tallinnasse – siin on Riigikogu, Vabariigi Valitsus. Kõik teised ministeeriumid on Tallinnas, enamus asutusi, kellega nad suhtlevad on Tallinnas, valitsus, kultuurikomisjon, kõik on Tallinnas. Väga palju Eesti riigi juhtimisest ja riigijuhtimise mehhanismidest on koondunud Tallinnasse. Kui ainult üks ministeerium on hajus, siis partnerid ei oska sellega arvestada.	Partneritega suhtlus keerukas
	See on ikkagi nagu selline suure organisatsiooni lõhkumine	Nõrk ühtsustunne

**Mõjud, mis ei ole seotud organisatsiooni sisemise töökorraldusega ja/või mida antud töö raames ei analüüsitud*

Allikas: autori koostatud

SUMMARY

MANAGERIAL SPECIALITIES IN CASE OF MULTIPLE GEOGRAPHICAL LOCATIONS: THE CASE STUDY OF ESTONIAN MINISTRY OF EDUCATION AND RESEACH

Kadri Saarepuu

Over the years, the question of whether the governance is too clustered in metropolitan aeras, has been brought up on several times. To bring other regions closer to governance, relocation of some of the goverment institutions has been suggested. For instance in the beginning of 2013 the Minister of Agriculture Helir-Valdor Seeder proposed to move 13 government institutions away from Tallinn. (Ojamaa 2013).

Due to the fact that both the central government and Parliament are located in Tallinn and required to hold weekly meetings, some of the supporting depratments of the government cannot be moved without complications. Any relocation of ministries would result in partial splitting of the structures and at this juncture of time it has not been investigated what kind of organisational and/or managerial problems geographical separation might cause.

The thesis at hand evolves around two main concepts: physical separation of organisation departments and the special characteristics of a public sector organisation. The paper focuses only on geographically separated organisations and public sector institutions and conclusions cannot be made in more general terms.

The aim of the thesis is to find out how work regulations and management of an organisation are affected by the georgaphical separation. As the focus is on the public sector organisations – the epirical part of the thesis was conducted on the example of the Estonian Ministry of Education and Research. The Estonian Ministry of Education and

Research was picked for the case study because it is an unique among Estonian ministries – it is divided into two offices in Tallinn and in Tartu. The goal of the thesis is to give a decriptive overview of different aspects that a public sector organisation operating in multiple locations has to face. Following subgoals were set:

1. to describe the special characteristics of a public sector organisation,
2. to give an overview of former studies about the impact that location has on the organisation,
3. to analyse the special characteristics of the public sector organisation influence the locational separation impact,
4. to give an overview of the regulatory documents of the Ministry of Education and Research,
5. to find out the workers point of view on the impact of two seperate locations.

The paper is divided into two chapters. In the first chapter an overview of the literature on public sector organisations and location impact on organisations is given. Public sector organisation is compared to the private and third sector organisations. In the comparison the aspects particular only to public sector are highlighted. For example the management in public sector is connected to the election cycle, markets do not have as much influence as in private sector and there is a greater need for cooperation with other organisations to provide the service expected.

Numerous previous researches have found that public sector leaders delegate less than their private sector colleagues, but tend to use more regulations to achieve control. Also public sector managers need to take into account more opinions, seldom even contraversial ones – politician are dependent from their electorate and thus feel the need to achieve broader concensus. The abundance of opinions and political influences, public interest and expectations accompanying decision process makes it particularly hard to reach consensus.

Public sector employees are considered to have more intrinsic motivators than their private sector colleagues. At the same time they are also considered to be lazier and less satisfied with their work nor as committed to the organisational goals as their public sector counterparts. Public organisations are perceived as more careful, rigid and less innovative than private sector organisations. Public sector organisations acts in the interest of public,

due to why there is greater need to include interest groups and that may prolongen the decision-making process.

In the first chapter the special characteristics of a public sector organisation in connection with locational separation issues are discussed. Location itself influences the structure and level of the costs, organisation's finance and personnel policies. It also may have an impact on the organisation's brand.

The change of location temporarily a negative effect on working conditions and performance. As the public sector organisation is related to public interest and have greater symbolic value for the society the location of the public sector organisation does not merely depend on cost-efficiency, but also on nonmaterial benefits that it has on the local society. Public sector organisations are usually designed to locate near their clients and partners, that lead to clustering. Clusters offer several benefits for the information exchange and personelle recruitment and training. At the same time the workers have more choices in clusters and they are less committed to a certain organisation.

In the second chapter an empirical case study on Estonian Ministry of Education and Reserach was conducted. The case study was also divided into two. First, different regulations and manuals of the ministry were analysed to find out whether and how the seperation of the ministry has influenced the work protocol and management. After that a selection of workers of he ministry were interviewed. The answers were then analysed to get an insight of the workers opinions and judgements regarding to their work in two seperate locations.

The revision of differents documents and manuals showed that even after 15 years of separation, the working regulations and documents do not reflect the location's impact. The documents are similar to the ones of other ministries. Still, there are some regulations that are vital for the organisation in two different cities. For example, most of the work procedures are virtual, so the actual location of working does not matter, as long as the worker have an internet connection. There are also certain result-based control mechanisms that allow the leader to work in different locations irrespective of his/her subordinates. There are several manuals that offer behavioural instructions for different situations, so that all the members of the organisation have the same kind of guidlines.

There are also some occasions that all the workers – the ones in Tallinn and in Tartu – celebrate always together. The latter enables the common organisation behavior and values to develop.

From the interviews 14 different location-related aspects were retrieved. Six of these were categorised as negative and eight as positive. Negative aspects were the time consumption of the travelling between cities, the lack of synergy because of the difficulties in face-to-face meeting, the discomfort in communication with the partners, problems in crisis-communication, low team spirit and the fact that workers do not always sense the presence of the leaders. Positive aspects were the inculcation of the different ICT alternatives, innovative and flexible leadership- and control-mechanisms, deep-laid planning culture, positive effect from the local working environment, the ability to select workers with suitable and high communication competences and the option to refresh the organisation. Some of the interviewed workers also did not see that the location played any role in the organisation work regulations, because all the tasks were computer-based.

Some of the workers thought that the relocation of the Ministry of Education and Research was a mistake and will be redone sooner or later. They explained their point of view with the waste of time and money and the discomfort that is caused by having multiple locations. Other interviewed workers had the opposite opinion. They considered the Ministry of Education and Research to be a pioneer in the field of remote work in public sector organisations. The most positive aspects in relation to relocating ministry was the impact for the regional development.

The thesis at hand dealt with the influences that location had to the organisation's work regulations and management. Further studies are needed to assess the impact that public sector organisations have to the region they are located in. A cost-analysis is also needed to fully assess the effect of relocating a public sector organisation.

Key words: public sector, ministry, remote work, location.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Kadri Saarepuu,

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose

„Töökorralduse eripärad eri piirkondades paiknemise korral: Haridus- ja Teadusministeeriumi näide“, mille juhendaja on Eneli Kindsiko,

1.1.1. reprodutseerimiseks säilitamise ja üldsusele kättesaadavaks tegemise eesmärgil, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace-is lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;

1.1.2. üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tartu Ülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace'i kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.

2. olen teadlik, et punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.

3. kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest tulenevaid õigusi.

Tartus 17.05.2016